

idp

idp

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GESTÃO DO CONHECIMENTO: ANÁLISE DA MATURIDADE EM
UMA SUBSECRETARIA DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

**THIAGO THAUMATURGO FERREIRA
ACAMPORA**

Brasília-DF, 2026

THIAGO THAUMATURGO FERREIRA ACAMPORA

GESTÃO DO CONHECIMENTO: ANÁLISE DA MATURIDADE EM UMA SUBSECRETARIA DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Breno Giovanni Adaid Castro

Brasília-DF 2026

THIAGO THAUMATURGO FERREIRA ACAMPORA

GESTÃO DO CONHECIMENTO: ANÁLISE DA MATURIDADE EM UMA SUBSECRETARIA DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 28 / 01 / 2026

Banca Examinadora

Prof. Dr. Breno Giovanni Adaid Castro- Orientador

Prof. Dr. Alessandro de Oliveira Gouveia Freire

Prof. Dr. Thiago Gomes do Nascimento

Código de catalogação na publicação – CIP

A168g Acampora, Thiago Thaumaturgo Ferreira
Gestão do conhecimento: análise da maturidade em uma
subsecretaria do governo do Distrito Federal / Thiago
Thaumaturgo Ferreira Acampora. — Brasília: Instituto Brasileiro
de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa de Brasília, 2026.
178 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Breno Giovanni Adaid Castro

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração
Pública) — Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e
Pesquisa de Brasília – IDP/BSB, 2026.

1. Gestão do conhecimento. 2. Arquitetura de informação. 3.
Gestão da informação. I. Título

CDD 352.38

Elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo apoio financeiro e pela estrutura que me permitiram chegar até aqui, que sempre me ensinaram que a maior herança que poderiam me deixar é o conhecimento, e, em especial, à minha mãe, Eline — a mulher mais incrível que já conheci, que verdadeiramente acreditou em mim, me acompanhou de perto, cuidou de mim com amor, dedicação e se preocupou com cada passo do meu crescimento; sou profundamente grato a Deus por ter me dado o privilégio de ser seu filho, pois seu amor foi e sempre será meu maior alicerce, e tudo o que conquistei tem um pouco de você.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação representa a concretização de um sonho construído com esforço, fé e apoio de muitas pessoas que fizeram diferença ao longo dessa caminhada. Agradeço a Deus, por me fortalecer nos momentos mais desafiadores e por me permitir chegar até aqui com saúde, coragem e esperança. Aos meus pais, por me ensinarem que o conhecimento é a maior herança que poderiam me deixar. À minha irmã Flávia e à minha mãe, Eline T. F. Acampora, por toda a paciência, carinho, apoio e por acreditarem no meu potencial mesmo quando eu duvidei de mim. A presença e a força de vocês me sustentaram nos momentos mais difíceis e foram fundamentais para que eu nunca deixasse de sonhar. Aos amigos Juliana dos Santos Costa, Bruno Freire, Patrícia F. Fagundes, Lea Albuquerque e Elivaldo Bispo, pelo incentivo essencial para que eu iniciasse esse desafio. A cada palavra de encorajamento, vocês me ajudaram a dar o primeiro passo com mais confiança. Ao amigo Paulo Eduardo da Silva, pela empatia, escuta atenta e incentivo nos momentos em que mais precisei. Ao amigo Filipi Miguel Ferreira, por toda a sua generosidade e disponibilidade em me ajudar ao longo do caminho. À Beatriz Maciel Luz, por sua presença afetuosa, palavras acolhedoras e apoio sincero em momentos importantes dessa caminhada. Ao Joshua Rodas Medici, pela ajuda prestativa e pela colaboração em momentos importantes deste processo. Aos colegas de trabalho Alcione, Evani e Marly, pela ajuda generosa e disponibilidade durante o processo da pesquisa. O apoio de vocês foi essencial para que esta etapa fosse realizada com mais tranquilidade e segurança. Ao meu orientador, Professor Breno Giovanni Adaid Castro, por sua paciência, serenidade e por me tranquilizar nos momentos mais incertos, além de compartilhar todo o conhecimento necessário para a realização deste sonho. Sua orientação foi fundamental para que este trabalho ganhasse forma com responsabilidade, profundidade e coerência. Não poderia deixar de agradecer também aos demais amigos que, com suas palavras, gestos e presença, me ajudaram a manter a calma, seguir firme e acreditar que esse sonho era possível. A todos vocês, minha mais sincera gratidão.

RESUMO

ACAMPORA, T. T. F. **Gestão do Conhecimento: análise da maturidade em uma subsecretaria do governo do distrito federal.** 2026. Dissertação (Mestrado profissional em administração pública). - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Brasília, 2026.

Esta dissertação analisa a maturidade da gestão do conhecimento (GC) na Subsecretaria de Administração da Folha de Pagamento do Distrito Federal (SUAFP), unidade estratégica vinculada à Secretaria de Estado de Economia. O estudo parte da compreensão de que a GC é fundamental para a modernização organizacional, preservação da memória institucional e promoção da inovação no setor público. Para tanto, foram examinadas seis dimensões interdependentes: liderança, processos, pessoas, tecnologia, práticas de GC e aprendizagem/inovação. A pesquisa evidencia como a liderança influencia a cultura de compartilhamento, como os processos organizacionais sustentam a eficiência institucional e como a gestão de pessoas fortalece competências críticas. Também ressalta a importância da tecnologia na disseminação do conhecimento, a necessidade de práticas sistemáticas de criação e retenção, além da aprendizagem contínua como motor de inovação. O trabalho apresenta modelos consolidados de GC, com ênfase no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (MGCAPB), proposto por Fábio Batista (2012), utilizado para avaliar o nível de maturidade da SUAFP. Os resultados oferecem subsídios para identificar avanços e fragilidades, além de orientar ações voltadas ao fortalecimento da GC como instrumento de eficiência administrativa e melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Palavras chave: gestão do conhecimento; Administração pública; Modelos de GC; Maturidade organizacional; Inovação.

ABSTRACT

ACAMPORA, T. T. F. **Knowledge Management: maturity analysis in a subsecretariat of the Federal District Government.** 2026. Dissertation (Professional Master's in Public Administration) – Brazilian Institute of Education, Development and Research (IDP), Brasília, 2026.

This dissertation analyzes the maturity of Knowledge Management (KM) in the Subsecretariat of Payroll Administration of the Federal District (SUAFP), a strategic unit linked to the Secretariat of Economy. The study is based on the understanding that KM is essential for organizational modernization, institutional memory preservation, and the promotion of innovation in the public sector. Six interdependent dimensions were examined: leadership, processes, people, technology, KM practices, and learning/innovation. The research highlights how leadership fosters a culture of knowledge sharing, how organizational processes support institutional efficiency, and how human resource management strengthens critical competencies. It also stresses the role of technology in knowledge dissemination, the need for systematic practices of creation and retention, and continuous learning as a driver of innovation. The dissertation presents consolidated KM models, with emphasis on the Knowledge Management Model for Public Administration (MGCAPB), proposed by Batista (2012), applied to assess the maturity level of SUAFP. The findings provide insights to identify advances and weaknesses, as well as to guide actions aimed at strengthening KM as a tool for administrative efficiency and improving the quality of public services.

Keywords: Knowledge management; Public administration; KM models; Organizational maturity; Innovation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Asian Productivity Organization
GC	Gestão do Conhecimento
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
KMCA	Knowledge Management Capability Assessment
KMMM	Knowledge Management Maturity Model
KPQM	Knowledge Process Quality Model
MGCAPB	Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública
PGC	Plano de Gestão do Conhecimento
RH	Recursos Humanos
SEEC	Secretaria de Estado de Economia
SIGRH	Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos
SUAFP	Subsecretaria de Administração da Folha de Pagamento
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Organograma da Secretaria de Estado de Economia	19
Figura 2 Perspectiva do papel do conhecimento no desempenho empresarial	28
Figura 3 Dimensões da Capacidade Tecnológica	34
Figura 4 Modelo de gestão do conhecimento para administração pública	62
Figura 5 Estrutura Organizacional da SUAFP	71
Figura 6 Níveis de maturidade em GC	78
Figura 7 Níveis de maturidade em GC por critério	79
Figura 8 Tempo de serviço na SUAFP	83
Figura 9 Nível de Maturidade em GC na SUAFP.	101
Figura 10 Gráfico Radar	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Coleta e análise de dados

.....73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Arcabouço teórico correspondente	22
Tabela 2 Distribuição de colaboradores na SUAFP	
Tabela 3 Critérios	76
Tabela 4 Escalas 1 e 2	77
Tabela 5 Diagnóstico em GC na SUAFP	84
Tabela 6 Análise critério 1	86
Tabela 7 Análise critério 2	89
Tabela 8 Análise critério 3	91
Tabela 9 Análise critério 4	93
Tabela 10 Análise critério 5	94
Tabela 11 Análise critério 6	96
Tabela 12 Análise critério 7	98
Tabela 13 Classificação da Análise da Maturidade da CG	99
Tabela 14 Matriz dos pontos fortes e oportunidades de melhoria da GC na SUAFP	100
Tabela 15 Coleta e análise de dados	140
Tabela 16	



Recomendação práticas

.....144



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 18

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA	18
1.2 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E DA PERGUNTA DE PESQUISA.....	20
1.3 ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	21
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	21
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21

2. REFERENCIAL TEÓRICO 24

2.1 A TRANSVERSALIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA DINÂMICA ORGANIZACIONAL	24
2.1.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: LIDERANÇA, PROCESSOS, PESSOAS, TECNOLOGIA, PROCESSOS DE GC, APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	25
2.1.1.1 LIDERANÇA EM GC	25
2.1.1.2 PROCESSO	27
2.1.1.3 PESSOAS.....	29
2.1.1.4 TECNOLOGIA.....	31
2.1.1.5 PROCESSOS DE GC.....	35
2.1.1.6 APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	37
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	39
2.2.1 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	43
2.2.1.1 MODELO NONAKA E TAKEUCHI.....	43
2.2.1.2 MODELO CHOO	45
2.2.1.3 MODELO WIIG.....	45
2.2.1.4 MODELO PROBST, RAUB E ROMHART	47
2.2.1.5 MODELO DA APO	49
2.2.1.6 MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	50
2.3 MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	53
2.3.1 MODELOS DE MATURIDADE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	54
2.3.1.1 KMMM, DA SIEMENS (KNOWLEDGE MANAGEMENT MATURITY MODEL).....	56
2.3.1.2 KMMM, DA INFOSYS (KNOWLEDGE MANAGEMENT MATURITY MODEL).....	57

SUMÁRIO

2.3.1.3 KPQM (KNOWLEDGE PROCESS QUALITY MODEL).....	59
2.3.1.4 KMCA (KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITY ASSESSMENT)	60
2.3.1.5 APO (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION)	60
2.3.1.6 MODELO MGCAPB - IPEA, PROPOSTO POR BATISTA (2012)	61

3. PREMISSA(S) DO ESTUDO 66

4. MÉTODO..... 69

4.1 NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA	69
4.2 FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: DADOS E TÉCNICAS DE COLETA.....	70
4.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS E MATRIZ DE OPÇÕES METODOLÓGICAS.....	72
4.3.1 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS.....	75
4.3.2 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS.....	79

5. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISES DOS RESULTADOS83

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	83
5.2 DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE EM GC NA SUAFP	84
5.2.1 CRITÉRIO: LIDERANÇA EM GC	85
5.2.2 CRITÉRIO: PROCESSOS	87
5.2.3 CRITÉRIO: PESSOAS	89
5.2.4 CRITÉRIO: TECNOLOGIA	91
5.2.5 CRITÉRIO: PROCESSOS DE CONHECIMENTO.....	93
5.2.6 CRITÉRIO: APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	95
5.2.7 CRITÉRIO: RESULTADOS DA GC.....	97
5.3 ANÁLISES DE DISCUSSÕES DOS DADOS QUALITATIVOS – ENTREVISTA	102
5.3.1 LIDERANÇA.....	103
5.3.2 PESSOAS.....	107
5.3.3 PROCESSOS	111
5.3.4 TECNOLOGIA.....	114
5.3.5 PROCESSO DE GC	117

SUMÁRIO

5.3.6 APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO.....	120
5.3.7 RESULTADOS DA GC.....	123
5.4 ANÁLISE INTEGRADA DA MATURIDADE EM GC NA SUAFP.....	125
5.4.1 LIDERANÇA.....	126
5.4.2 PESSOAS.....	127
5.4.3 PROCESSOS.....	129
5.4.4 TECNOLOGIA.....	129
5.4.5 PROCESSOS DE GC.....	130
5.4.6 APREDIZAGEM E INOVAÇÃO.....	132
5.4.7 RESULTADOS DE GC.....	132
5.4.8 AVALIAÇÃO DE MATURIDADE QUALITATIVA X QUANTITATIVA.....	133

6. CONCLUSÃO.....	137
--------------------------	------------

7. IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS.....	144
--	------------

8. AGENDA DE PESQUISAS FUTURAS.....	147
--	------------

REFERÊNCIAS.....	150
-------------------------	------------

APÊNDICES.....	160
-----------------------	------------



1

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA

A gestão do conhecimento (GC) consolidou-se, nas últimas décadas, como uma das principais estratégias de modernização organizacional, sendo considerada fundamental para a melhoria do desempenho institucional, a preservação da memória e o fortalecimento da capacidade de inovação. No setor público, a GC assume papel ainda mais relevante, uma vez que a administração pública se caracteriza por lidar com grande volume de informações, normas e processos que exigem sistematização, transparência e eficiência para atender às necessidades da sociedade. Nesse cenário, a gestão adequada do conhecimento não apenas contribui para a efetividade das políticas públicas, mas também garante a continuidade administrativa e a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Autores como Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (2003) destacam que o conhecimento, quando devidamente gerido, se transforma em ativo estratégico, capaz de orientar a tomada de decisão e gerar vantagem competitiva sustentável. Entretanto, no setor público brasileiro, ainda se observam desafios relacionados à institucionalização da GC, à dificuldade de mensuração de resultados e à ausência de modelos consolidados de avaliação.

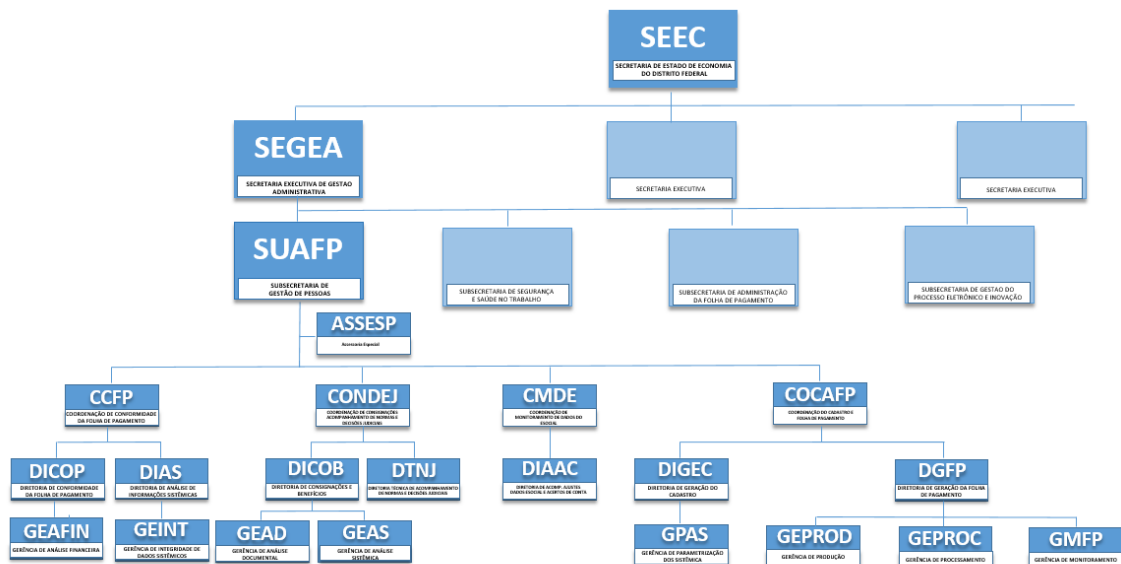
É nesse contexto que surge a relevância do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (MCCAPB), proposto por Fábio Ferreira Batista (2012), voltado especificamente à análise da maturidade da GC em organizações públicas. Esse modelo permite identificar o estágio em que determinada instituição se encontra no processo de gestão do conhecimento, abrangendo dimensões que vão desde a formulação de orientações institucionais até a implementação de práticas, competências organizacionais, identificação de conhecimentos críticos e promoção de uma cultura de inovação e aprendizado contínuo.

A Subsecretaria de Administração da Folha de Pagamento do Distrito Federal (SUAFP), unidade vinculada à Secretaria de Estado de Economia (SEEC)/Secretaria Executiva de Gestão Pública, constitui um

campo fértil para a análise da GC, uma vez que desempenha papel estratégico na gestão do Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), responsável pela administração da folha de pagamento de milhares de servidores públicos.

Sua atuação envolve processos altamente complexos e sensíveis, que exigem precisão, agilidade e preservação da memória organizacional. A consolidação de práticas de GC nesse contexto é essencial para garantir a continuidade administrativa, minimizar erros operacionais e assegurar a confiabilidade das informações. Na ilustração abaixo, apresenta-se o organograma da Secretaria de Estado de Economia:

Figura 1 – Organograma da SEEC



Fonte: elaboração própria (2025).

Além disso, o ambiente organizacional da SUAFP é permeado por fatores que podem influenciar diretamente a maturidade da GC. A inovação tecnológica, expressa no uso de sistemas informatizados e plataformas digitais, contribui para a integração e o compartilhamento de informações. O desenvolvimento de recursos humanos, por meio da capacitação e valorização dos servidores, potencializa a criação e a disseminação do conhecimento.

A dependência de profissionais terceirizados, comissionados e servidores efetivos de outras secretarias que exercem função de gestão na Economia gera um risco para a estabilidade destes. Esses servidores, mesmo sendo efetivos, por estarem em cargos de confiança com alta

rotatividade, podem levar à descontinuidade de projetos e à erosão da memória institucional. Assim, a busca por eficiência, por meio desses modelos de contratação, deve ser equilibrada com a necessidade de garantir que o conhecimento crítico permaneça na organização.

Diante desse panorama, investigar o nível de maturidade da GC na SUAFP torna-se não apenas relevante do ponto de vista acadêmico, mas também estratégico para a administração pública distrital. A aplicação do modelo MCCAPB, associada ao uso de questionários e entrevistas, permitirá avaliar em que medida as práticas de GC estão institucionalizadas, quais dimensões se encontram mais consolidadas e onde ainda existem fragilidades.

Tal investigação fornecerá subsídios para a formulação de propostas de aprimoramento da gestão, reforçando a importância da GC como instrumento de eficiência administrativa, de preservação da memória organizacional e de promoção de uma cultura de inovação no setor público.

1.2 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E DA PERGUNTA DE PESQUISA

A gestão do conhecimento é um recurso indispensável para que organizações públicas possam garantir maior eficiência administrativa, preservação da memória institucional e qualidade na prestação de serviços. Contudo, observa-se que, em muitos órgãos, ainda existem dificuldades para consolidar práticas consistentes que assegurem a maturidade da GC, principalmente no que diz respeito ao alinhamento entre orientações institucionais, práticas de gestão e utilização efetiva dos conhecimentos críticos para subsidiar decisões. Apesar da importância reconhecida da gestão do conhecimento, suas práticas são muitas vezes informais. Como ressalta Batista (2012), é possível que a GC já esteja presente em uma empresa, mesmo que ela não se dê conta disso.

A investigação dessa problemática será realizada com base no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (MGCAPB), que permite avaliar a maturidade em GC em dimensões fundamentais, como orientações institucionais vinculadas à gestão do conhecimento; práticas já existentes na organização; competências organizacionais que sustentam o aprendizado contínuo; identificação de conhecimentos críticos que garantem a preservação da memória

institucional; e resultados que evidenciem melhorias obtidas por meio da GC. A análise dessas dimensões permitirá verificar de forma objetiva o posicionamento atual da SUAFP no processo de amadurecimento da GC.

Diante desse cenário, a problemática deste estudo pode ser sintetizada na seguinte questão: qual é o nível de maturidade em gestão do conhecimento da Subsecretaria de Administração da Folha de Pagamento do Distrito Federal, considerando as dimensões propostas pelo modelo MGCAPB de Batista (2012)?

1.3 ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os impactos dos critérios de Batista (2012) na gestão do conhecimento da SUAFP, buscando identificar o nível de maturidade, os avanços obtidos e os principais desafios para a consolidação das práticas de GC.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Avaliar a maturidade em liderança em GC, identificando avanços e desafios a partir das percepções dos colaboradores e do gestor(a);**
- b) Examinar a maturidade em processos organizacionais, destacando avanços e desafios na integração da GC, conforme a visão dos colaboradores e do gestor(a);**
- c) Investigar a maturidade em pessoas, destacando avanços e desafios no engajamento, capacitação e valorização, segundo colaboradores e gestor(a);**
- d) Verificar a maturidade em tecnologia, reconhecendo avanços e desafios no uso das ferramentas digitais de apoio à GC, segundo colaboradores e gestor(a);**
- e) Analisar a maturidade em processos de conhecimento, reconhecendo avanços e desafios na criação, retenção e disseminação do conhecimento, conforme a percepção de colaboradores e gestor(a);**
- f) Identificar a maturidade em aprendizagem e inovação, reconhecendo avanços e desafios na promoção da**

aprendizagem contínua e da inovação, a partir da visão dos colaboradores e do gestor(a);

- g) Comparar as percepções de colaboradores e gestor(a) sobre a maturidade em Resultados da GC, identificando avanços e desafios nos indicadores institucionais.

Tabela 1 – Arcabouço teórico correspondente		
Objetivos Específicos	Tópico	Página
Avaliar a maturidade em Liderança em GC, identificando avanços e desafios a partir das percepções dos colaboradores e do gestor(a).	2.1.1.1. Liderança em gestão do conhecimento	18
Examinar a maturidade em Processos Organizacionais, destacando avanços e desafios na integração da GC, conforme a visão dos colaboradores e do gestor(a).	2.1.1.2. Processo	20
Investigar a maturidade em Pessoas, destacando avanços e desafios no engajamento, capacitação e valorização, segundo colaboradores e gestor(a).	2.1.1.3. Pessoas	21
Verificar a maturidade em Tecnologia, reconhecendo avanços e desafios no uso das ferramentas digitais de apoio à GC, segundo colaboradores e gestor(a).	2.1.1.4. Tecnologia	24
Analisar a maturidade em Processos de Conhecimento, reconhecendo avanços e desafios na criação, retenção e disseminação do conhecimento, conforme a percepção de colaboradores e gestor(a).	2.1.1.5. Processos de GC	27
Identificar a maturidade em Aprendizagem e Inovação, reconhecendo avanços e desafios na promoção da aprendizagem contínua e da inovação, a partir da visão dos colaboradores e do gestor(a).	2.1.1.6. Aprendizagem e Inovação	28
Comparar as percepções de colaboradores e gestor(a) sobre a maturidade em Resultados da GC, identificando avanços e desafios nos indicadores institucionais.	-	-

Fonte: elaboração própria (2025).



?

2

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A TRANSVERSALIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA DINÂMICA ORGANIZACIONAL

Esta seção apresenta uma análise abrangente da gestão do conhecimento (GC), destacando sua natureza integrada e multidimensional. O objetivo é evidenciar como os diferentes critérios propostos na literatura não se configuram de forma isolada, mas se inter-relacionam, compondo uma rede transversal que sustenta a maturidade organizacional em GC.

Na subseção 2.1.1 (intitulada Gestão do conhecimento nas organizações: liderança, processos, pessoas, tecnologia, processos de GC, aprendizagem e inovação), são detalhados os principais eixos que estruturam a GC. Para tanto, cada dimensão é explorada em subseções próprias, possibilitando compreender tanto sua especificidade quanto sua interação com os demais elementos.

A subseção 2.1.1.1 (intitulada Liderança em GC) aborda o papel da alta administração e das lideranças intermediárias como catalisadores do compartilhamento, da criação de conhecimento e da consolidação de uma cultura organizacional voltada à inovação. Na sequência, a subseção 2.1.1.2 (intitulada Processo) examina a modelagem e a gestão de processos organizacionais, destacando a necessidade de alinhamento estratégico e de práticas de melhoria contínua para sustentar a eficiência institucional.

A subseção 2.1.1.3 (intitulada Pessoas) discute a centralidade dos recursos humanos na GC, enfatizando sua atuação estratégica no desenvolvimento de competências, no fortalecimento do comprometimento e na promoção de mudanças culturais favoráveis ao compartilhamento do conhecimento. Já a subseção 2.1.1.4 (intitulada Tecnologia) analisa a função da infraestrutura tecnológica como suporte à criação, armazenamento e disseminação do conhecimento, ressaltando que sua efetividade depende da integração com a cultura organizacional e com a estratégia institucional.

Em seguida, a subseção 2.1.1.5 (intitulada Processos de GC) aprofunda a compreensão das práticas de identificação, codificação, retenção e compartilhamento de conhecimentos, mostrando como tais processos sustentam a inteligência organizacional e a preservação da memória institucional. Por fim, a subseção 2.1.1.6 (intitulada Aprendizagem e Inovação) evidencia a relação entre cultura de aprendizagem, aceitação de erros criativos, inovação contínua e capacidade adaptativa das organizações, reforçando o caráter dinâmico e evolutivo da GC.

A estrutura proposta busca oferecer uma visão integrada da transversalidade da gestão do conhecimento, destacando como liderança, pessoas, processos, tecnologia, práticas de GC e inovação formam um conjunto interdependente que sustenta a competitividade e os resultados organizacionais.

2.1.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: LIDERANÇA, PROCESSOS, PESSOAS, TECNOLOGIA, PROCESSOS DE GC, APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

2.1.1.1 LIDERANÇA EM GC

O surgimento do conhecimento como um diferencial competitivo começou a ganhar destaque, de forma gradual, no final da década de 1980 e início da década de 1990. As empresas foram incentivadas a explorar de maneira mais eficaz o conhecimento presente nas mentes de seus colaboradores, considerado um "tesouro oculto". Nesse contexto, surgiram grupos de gestão do conhecimento em organizações inovadoras, com os líderes destacando o papel fundamental que o conhecimento teria na definição do futuro dessas empresas (Probst; Raub; Romhardt, 2002).

Entender a gestão do conhecimento é como desvendar um quebra-cabeça complexo. Não se trata apenas de adotar tecnologia, embora esta deva ser aproveitada para facilitar o processo. Também não se resume a seguir um único caminho, pois a liderança estratégica desempenha um papel em seu sucesso. Não é simplesmente uma estratégia de negócios isolada: ao contrário, requer uma harmonia entre os princípios de gestão do conhecimento e a estratégia organizacional.

Dentro da concepção da gestão do conhecimento como a habilidade de uma organização para criar, adquirir e transferir conhecimentos, alterando seu comportamento para que esse novo conhecimento seja utilizado em produtos, serviços e sistemas, é essencial considerar diversos fatores que podem contribuir para a efetivação desse processo. Terra (1999) propõe um modelo de gestão do conhecimento que envolve sete dimensões: fatores estratégicos e 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.

A missão, a visão e os valores da empresa devem ser não apenas conhecidos, mas profundamente praticados por todos os membros da organização, formando uma visão compartilhada. Autores como Nonaka e Takeuchi (1997); Senge (1990); Von Krogh, Ichijo e Ikujiro (2001); Drucker (1999) e Leonard-Barton (1995) defendem que esses elementos fundamentais da cultura organizacional precisam ser integrados nas ações diárias para promover um sentido de propósito e coesão entre os funcionários.

A democratização da informação é outro pilar essencial para a mudança cultural. Terra (1999), Von Krogh, Ichijo e Ikujiro (2001) e Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que a divulgação ampla de informações, sejam elas internas ou externas, boas ou ruins, em todos os níveis hierárquicos, é importante para a criação de um ambiente de confiança e transparência. Essa prática não só aumenta a conscientização sobre o estado atual da organização, mas também capacita os funcionários a tomarem decisões mais informadas e alinhadas com os objetivos estratégicos.

A transparência das informações permite que todos os membros da organização compreendam o mundo em que vivem, o mundo em que podem viver e o conhecimento que a organização precisa buscar e criar. Von Krogh, Ichijo e Ikujiro (2001) destacam que essa clareza é vital para orientar as ações e decisões dos funcionários em direção aos objetivos organizacionais. Além disso, a estratégia da organização deve ser de conhecimento de todos, como ressaltado por Ulrich (2000) e Von Krogh, Ichijo e Ikujiro (2001), garantindo que todos estejam alinhados e trabalhem em direção a metas comuns.

O incentivo ao trabalho em equipe e à aprendizagem coletiva reforça a visão compartilhada. Senge (1990), Nonaka e Takeuchi (1997) e

Von Krogh, Ichijo e Ikujiro (2001) discutem a importância de criar grupos de trabalho multidisciplinares para abordar problemas organizacionais. Essa abordagem não só promove a colaboração, mas também facilita a troca de conhecimentos e experiências, aumentando a capacidade de inovação da organização. É fundamental que os funcionários vejam a organização como um todo, entendendo a importância das interações entre diferentes departamentos para os resultados globais (Senge, 1990).

Além disso, há um esforço significativo para dar mais autonomia aos funcionários através do *empowerment* e da redução dos níveis hierárquicos. Drucker (1999), Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (1999) e Leonard-Barton (1995) defendem que essa autonomia permite que os funcionários sejam mais proativos e inovadores, contribuindo para uma cultura organizacional mais dinâmica e adaptativa.

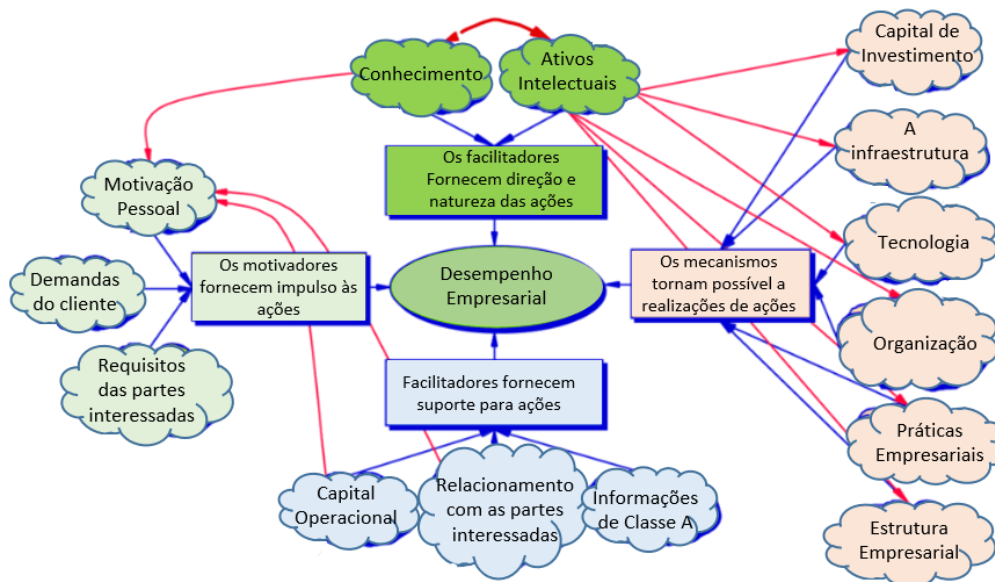
2.1.1.2 PROCESSO

Embora as práticas de GC nas organizações públicas sigam a lógica das empresas privadas, é importante reconhecer que suas finalidades são distintas. Enquanto as empresas privadas buscam maximizar lucros, as organizações públicas têm como objetivo principal atender às necessidades e demandas dos cidadãos (Dyer; Hatch, 2006; Gunasekaran; Ngai, 2007; Lakshman; Parente, 2008; Al-Mutawah; Lee; Cheung, 2009; Lee; Wang; Lin, 2010; Esper *et al.*, 2010; Samuel *et al.*, 2011; Cerchione; Esposito; Spadaro, 2015; Fukunaga; Santos, 2017; Marques Júnior *et al.*, 2020). Essa diferenciação é importante para evitar restrições na transferência de conhecimento e adotar as práticas de gestão do conhecimento com cuidado e adaptação (Saito, 2007; Fukunaga, 2020).

Atualmente, o conhecimento se tornou a matéria-prima fundamental, representada por “pessoas inteligentes trabalhando de forma inteligente”, que constituem o capital intelectual das organizações (Stewart, 1998, p. 52). Identificar e gerenciar o capital intelectual (ativos intangíveis) é desafiador, pois não são tão facilmente quantificáveis como os ativos tangíveis. Tanto em organizações privadas quanto públicas, os gestores tendem a focar mais nas formas do que nas substâncias. Usando a metáfora do autor, isso seria semelhante aos vinicultores que dão mais atenção às garrafas (facilmente contáveis) do que ao próprio vinho (Stewart, 1998).

No modelo dinâmico proposto por Wiig (2000), é delineado o papel essencial do capital intelectual no desempenho das organizações. Neste esquema, quatro agentes são identificados como fundamentais nesse processo: os capacitadores, que desempenham um papel central ao fornecer os recursos necessários para estabelecer direções corretas, conteúdos adequados e a qualidade das ações; os condutores, responsáveis por impulsionar e fornecer energia para a ação; os facilitadores, cuja função é prover suporte e assistência para as ações; e os mecanismos, os quais são os componentes do sistema responsáveis por implementar as ações determinadas pelos condutores, capacitadores e facilitadores.

Figura 2 – Perspectiva do papel do conhecimento no desempenho empresarial.



Fonte: Adaptado do autor Wiig (1995).

De acordo com Wiig (2000), a gestão do conhecimento muitas vezes é conduzida de maneira implícita e carente de um direcionamento específico. Ele argumenta que é imperativo que a gestão do conhecimento se alinhe às prioridades da organização e estabeleça um sistema flexível e não burocrático, capaz de disseminar suas práticas por todos os níveis da organização. Segundo sua visão, as práticas de gestão do conhecimento devem concentrar-se na identificação e na valorização do capital intelectual já presente, no levantamento das competências e conhecimentos necessários para o desempenho das funções organizacionais e nos processos de gestão do conhecimento em desenvolvimento, os quais fornecem suporte, infraestrutura e orientação para toda a organização.

2.1.1.3 PESSOAS

Inicialmente, discute-se como a gestão de Recursos Humanos (RH) atua de forma estratégica na criação de um ambiente organizacional favorável à aquisição, ao desenvolvimento e à retenção de competências essenciais, além de impulsionar mudanças culturais que promovam o compartilhamento contínuo de conhecimento. No entanto, o desafio em relação ao conhecimento tácito reside no fato de que, por estar intrinsecamente ligado às pessoas, é difícil de ser absorvido por toda uma organização.

Existem três constatações principais na literatura sobre o papel que a gestão de Recursos Humanos pode desempenhar na criação de um ambiente e cultura favoráveis à gestão do conhecimento: RH como parceiro estratégico, RH no desenvolvimento de competências e comprometimento dos funcionários, e RH como agente de mudança cultural.

A primeira constatação da literatura trata do papel do RH como parceiro estratégico da organização, um dos mais relevantes, segundo Ulrich (2002), que destaca a importância de alinhar suas estratégias e práticas à estratégia global da organização. Schuler e Jackson (1987) também enfatizam a necessidade de alinhamento entre a estratégia empresarial e as práticas de RH, afirmando que cada prática de RH deve atender a um aspecto específico da estratégia empresarial, criando capacidades organizacionais que facilitem o alcance dos objetivos estratégicos. Rousseau (1995) corrobora essa visão, argumentando que, para cada comportamento estratégico escolhido por uma organização, devem ser implementadas práticas de RH adequadas.

A segunda constatação tem destacado o papel fundamental da área de Recursos Humanos (RH) no fomento das competências e no fortalecimento do comprometimento dos funcionários dentro das organizações. Essa abordagem ressalta a necessidade de práticas de RH que considerem diversos aspectos essenciais para o desenvolvimento e manutenção do capital humano. Primeiramente, no que diz respeito à aquisição de competências, enfatiza a importância de um processo seletivo criterioso, que possibilite a identificação e atração de talentos tanto internos quanto externos, valorizando a diversidade como um componente enriquecedor para a organização. (Terra, 1999; Pfeffer, 1998; Von Krogh, Ichijo e Ikujiro, 2001; Ghoshal; Bartlett, 2000; Ulrich, 2002).

No âmbito do desenvolvimento de competências, destaca a necessidade de um investimento substancial em programas de treinamento e desenvolvimento. Esses programas devem ser orientados para a prática, proporcionando oportunidades para que os colaboradores aprimorem suas habilidades por meio da observação direta do trabalho e da execução conjunta de tarefas. Tal abordagem prática não apenas promove o desenvolvimento individual, mas também contribui para a disseminação do conhecimento dentro da organização. (Ulrich, 2002; Milkovich; Boudreau, 2000; Ghoshal; Bartlett, 2000; Nonaka, 1991; Von Krogh, Ichijo e Ikujiro, 2001; Terra, 1999).

Outro ponto relevante é a gestão das competências, que envolve não apenas a aquisição e o desenvolvimento, mas também o descarte e a retenção das referidas competências. Nesse sentido, é enfatizada a importância do aprendizado contínuo e da adaptação a novas práticas, por meio da análise do desempenho e do fornecimento de *feedbacks* constantes (Leonard-Barton, 1995). A organização deve criar um ambiente propício para que os colaboradores compreendam seu estágio de desenvolvimento e se sintam estimulados a buscar seu autodesenvolvimento (Senge, 1990).

Por fim, no que concerne à retenção de competências, a literatura destaca a necessidade de políticas e práticas que reconheçam e recompensem o desempenho e o talento dos colaboradores (Terra, 1999; Ulrich, 2002; Pfeffer, 1998; Ghoshal; Bartlett, 2000; Drucker, 1999). Isso inclui sistemas de remuneração e avaliação flexíveis, que valorizem a aptidão e a aprendizagem em detrimento do cargo ocupado (Davenport; Prusak, 2003), bem como a oferta de planos de carreira claros e oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da organização (Pfeffer, 1998; Terra, 1999; Ulrich, 2000, Drucker, 1999). Além disso, um pacote de benefícios atrativo pode ser importante para atrair e reter talentos em um mercado competitivo (Milkovich; Boudreau, 2000; Von Krogh, Ichijo e Ikujiro 2001; Terra, 1999; Ulrich, 2002).

A terceira constatação da literatura destaca a importância do papel do RH como agente de mudança cultural nas organizações. A transformação cultural é um processo complexo, que envolve a revisão de práticas e valores estabelecidos, a promoção da transparência e a democratização da informação. Esse processo começa com a capacidade das pessoas de questionarem as práticas usuais em suas rotinas de trabalho e sugerirem alternativas que agreguem valor de

forma crítica e criativa. Senge (1990) enfatiza que esse ambiente de questionamento e inovação é muito importante para o desenvolvimento organizacional.

Em suma, o papel do RH como agente de mudança cultural é variado, envolvendo a promoção da inovação, a prática de valores compartilhados, a democratização e transparência da informação, o incentivo ao trabalho em equipe, o *empowerment* dos funcionários e a aceitação de erros como parte do processo de aprendizagem. Esses elementos combinados criam um ambiente propício para a transformação cultural e o desenvolvimento organizacional sustentável.

Os referenciais teóricos pesquisados destacam a significativa importância da área de RH nas iniciativas de gestão do conhecimento. Existe, entretanto, uma considerável discussão sobre a subordinação da gestão do conhecimento, questionando se ela deveria estar sob a alçada da tecnologia da informação (TI) ou do RH. É fundamental haver uma integração entre essas áreas. No entanto, observa-se que os aspectos culturais, nos quais as práticas de RH têm impacto imediato, podem ser aplicados independentemente da tecnologia. Assim, constatou-se que a área de RH pode contribuir com práticas que alinhem a estratégia global da empresa, aumentem as competências dos funcionários e promovam uma cultura organizacional favorável à estratégia.

2.1.1.4 TECNOLOGIA

Nos últimos anos, tem-se testemunhado o surgimento de diversas tecnologias do conhecimento em diferentes formas e com uma intensidade crescente, muitas vezes substituindo rapidamente outras mais antigas e ultrapassadas. Alguns gestores e profissionais acreditam que o uso dessas tecnologias constitui gestão do conhecimento. No entanto, é importante ressaltar que a gestão do conhecimento vai além da tecnologia, embora esta desempenhe um papel significativo e seja fundamental para impulsionar iniciativas de implementação de gestão do conhecimento em uma organização (Davenport, Prusak, 2003).

A construção de um sistema de compartilhamento de conhecimento que forneça a centenas de organizações e milhares de trabalhadores o acesso a informações (que irão ajudá-los a fazer o seu

trabalho um pouco mais fácil) é, entretanto, uma tarefa árdua de cumprir. Tal esforço depende muito da capacidade tecnológica da organização e de uma equipe de gestão do conhecimento que permita fazer escolhas sábias e tomar melhores decisões (Hassanali, 2005).

É, também, oportuno estabelecer uma compreensão do conceito de tecnologia, suas diferentes facetas e áreas de aplicação. É um equívoco encarar a tecnologia meramente como um sinônimo de ciência aplicada ou como uma simples extensão do conhecimento científico, porque sua definição vai além dessas noções. Embora a ciência e a tecnologia mantenham uma relação estreita, "a tecnologia é ela própria um corpo de conhecimentos sobre certo tipo de eventos e atividades" (Figueiredo, 2009, p. 15).

Por um lado, reconhece-se que a estreita relação entre ciência e tecnologia tem desempenhado um papel fundamental na progressiva especialização dos diferentes campos científicos. Por outro lado, é importante destacar a necessidade de distinguir claramente os conceitos de ciência e tecnologia. Em linhas gerais, a ciência é definida como o estudo sistemático da natureza, conduzido de acordo com o método científico, enquanto a tecnologia é entendida como a aplicação prática desse conhecimento científico para alcançar resultados concretos. Dessa forma, a tecnologia abarca um conjunto de saberes, técnicas, metodologias e projetos que operam de maneira específica, gerando efeitos determinados, e se faz presente em uma variedade de produtos, processos de produção e serviços (Figueiredo, 2009).

Na gestão do conhecimento, é essencial compreender que a tecnologia vai além de meros dispositivos ou instrumentos de trabalho. Ela constitui uma parte intrínseca desse contexto, pois também engloba o conhecimento tácito presente nos indivíduos e em toda a estrutura organizacional, que especifica-se no conhecimento "armazenado na forma de qualificação das pessoas, suas experiências e talentos e no tecido organizacional de uma ou mais empresas" (Figueiredo, 2009, p. 20).

Conforme mencionado por Knechtli (2005), os objetivos e os benefícios da adoção de tecnologias na prática da gestão do conhecimento estão relacionados à criação de um método de comunicação eficiente que promova o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de informações na organização. Em outras palavras, é necessário estabelecer uma conexão entre a maneira

como as organizações valorizam seus recursos de conhecimento e os diversos recursos tecnológicos disponíveis, visando uma gestão integrada, interativa e otimizada.

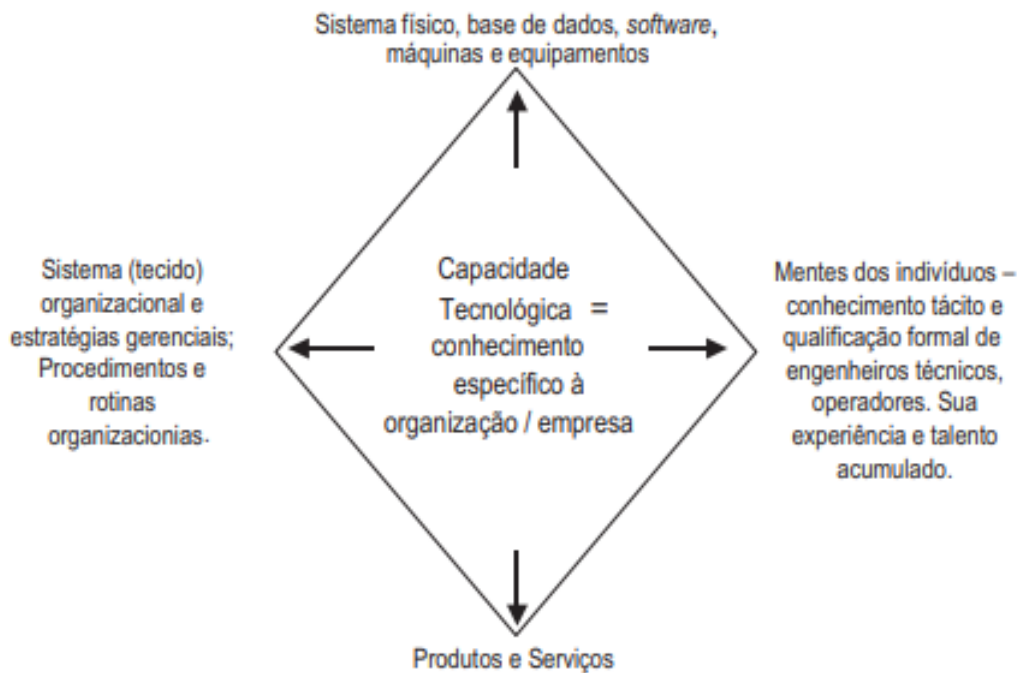
De acordo com Cardoso (2003), a tecnologia desempenha um papel fundamental no aumento da eficiência produtiva, na aprimoração da qualidade dos produtos ou serviços, na fortificação da imagem da organização, na redução da necessidade de intervenção humana em tarefas repetitivas e na promoção da autonomia e satisfação dos colaboradores. Além disso, a tecnologia é essencial para otimizar os processos de ação, coordenação e produção, contribuindo para a redução de custos e proporcionando uma resposta mais ágil e rápida.

Nessa mesma linha de pensamento, Davenport e Prusak (2003), destacam que a função mais valiosa da tecnologia na gestão do conhecimento é ampliar e aprimorar o alcance da transferência de conhecimento. Conforme os autores, "a TI possibilita que o conhecimento de uma pessoa ou de um grupo seja extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização e seus parceiros de negócios no mundo todo" (Davenport; Prusak, 2003, p. 151).

Nessa perspectiva, a tecnologia da informação (TI) desempenha um papel central como o elemento que une e impulsiona a comunicação dentro da organização. Além de facilitar o compartilhamento de informações, a TI também auxilia na codificação e, por vezes, até mesmo na geração de conhecimento, graças à sua capacidade tecnológica.

Conforme Figueiredo (2005), a capacidade tecnológica é definida como a habilidade que engloba os recursos essenciais para instaurar e administrar mudanças tecnológicas. Tais recursos são adquiridos e integrados pelos indivíduos, como competências, conhecimentos e experiência, assim como pelos sistemas organizacionais. Segundo o autor, a capacidade tecnológica de uma organização se manifesta em pelo menos quatro dimensões, conforme elucidado a seguir:

Figura 3 – Dimensões da capacidade tecnológica
Dimensões da Capacidade Tecnológica



Fonte: Figueiredo (2005).

De acordo com Figueiredo (2009), a capacidade tecnológica não se limita apenas ao conhecimento individual, mas também está presente nas instalações físicas construídas ou adquiridas pelos membros da organização, bem como nas rotinas, procedimentos e técnicas operacionais e administrativas. Em outras palavras, as práticas e hábitos que uma organização utiliza para conduzir suas atividades de maneira eficaz. Nesse contexto, o conhecimento flui por meio das estruturas organizacionais, das normas e dos procedimentos, facilitando a melhoria contínua da organização e promovendo a interação entre o conhecimento individual e os processos organizacionais.

Portanto, a habilidade de uma organização em criar, adaptar, gerar e disseminar o conhecimento, nas quatro dimensões supracitadas, reflete sua eficiência, capacidade de inovação e competência para realizar desde as tarefas mais simples até as mais complexas. Essa base de conhecimento particular de cada organização é fundamentada no conhecimento tácito de seus colaboradores, que é então codificado e incorporado em rotinas e procedimentos organizacionais, manuais de instrução, práticas gerenciais e valores que permeiam a cultura organizacional (Figueiredo, 2009).

Cardoso (2003) argumenta que todas as organizações que buscam gerar conhecimento têm como preocupação central a integração do conhecimento organizacional. Isso se manifesta por meio de atividades que incluem a elaboração, estruturação e organização de bases de dados, bem como a categorização e formatação de documentos. Essas ações são realizadas com o objetivo de utilizar, de maneira eficaz e eficiente, as tecnologias de informação e comunicação para adquirir, documentar, tornar acessível, compartilhar e utilizar o conhecimento adquirido. Sob essa perspectiva, destaca-se a importância da disponibilização e utilização de canais de comunicação que conectem os diversos participantes da organização, permitindo que a informação processada circule por toda a estrutura organizacional, formando uma rede complexa conhecida como sistema de informação da organização.

Diante do exposto, não é suficiente que o conhecimento surja de maneira espontânea, nem que sua gestão ocorra de forma ocasional e sem planejamento. É necessário um comportamento organizacional consciente, com atitudes e intenções alinhadas às estratégias organizacionais, políticas de gestão de pessoas e tecnologias de informação e comunicação. Isso implica em ações voltadas para a aquisição (interna e externa), sistematização, retenção e compartilhamento do conhecimento dentro da estrutura organizacional, visando acelerar e aprimorar a resolução de problemas e a tomada de decisões. Esses processos, mais relacionados à cultura do que à tecnologia, devem promover um ambiente de trabalho que valorize e promova o comprometimento de todos os membros da organização com o conhecimento e sua indispensável disseminação (Davenport; Prusak, 2003).

2.1.1.5 PROCESSOS DE GC

A expressão “gestão do conhecimento” ainda provoca um intenso debate sobre o seu significado, aplicação e abrangência. Entretanto, todos os estudiosos dos sistemas, práticas e modelos associados à gestão organizacional reconhecem o seu potencial e, simultaneamente, a sua natureza complexa, multidimensional e evolutiva. Assim, pode-se ter a impressão de que os processos de gestão do conhecimento são práticas modernas. No entanto, uma análise mais aprofundada revela que não é o caso.

Conhecimento e gestão são conceitos que obviamente já existem há certo tempo, a combinação “gestão do conhecimento” é, no entanto, recente (Alvesson; Kärreman, 2001). Davenport e Prusak (2003) foram pioneiros no uso do termo gestão do conhecimento e estabeleceram a relação entre dados, informação e conhecimento. Por definição, dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta e desorganizada que, isoladamente, não proporciona uma compreensão de um determinado fato ou situação; é o registro de uma transação ou evento. Por outro lado, informação é caracterizada por um conjunto de dados organizados que possuem significado, produzido e interpretado pela ação humana, e que serve como base para a criação do conhecimento.

O conhecimento tácito, geralmente proveniente da experiência e vivência, é informal, não codificado e baseado no repertório acumulado de um indivíduo ou grupo e depende do contexto. O conhecimento explícito, por outro lado, é formal, codificado e amplamente difundido e pode ser encontrado em manuais, procedimentos, roteiros, guias e outros formatos escritos. Em contraste com aquele, este depende menos do contexto para sua aplicação. Para melhor entendimento, pode-se fazer distinção entre "saber que" e "saber como". O "saber que" está associado ao conhecimento adquirido formalmente por meio de estudo, leitura e participação em cursos e está ligado ao entendimento, interpretação e percepção, podendo ser desenvolvido por meio da reflexão, razão e estudo.

Já o “saber como” tem relação com o conhecimento adquirido com a experiência e a vivência, e está relacionado ao comportamento, ao desempenho e à ação, podendo ser criado pelo fazer, pela experiência e pela prática (Ryle, 2009; Polanyi, 1966; Nonaka; Takeuchi, 1995; Alavi; Leidner, 2001; Saito; Umemoto; Ikeda, 2007; Fukunaga, 2015). Estudos têm apontado que a forma mais eficaz de transmitir conhecimento tácito é através do contato direto entre indivíduos, por meio de interações, convivência e comunicação verbal.

Não é por acaso que representantes de organizações que lidam com informações frequentemente enfatizam, em seus discursos, que os funcionários são seu maior ativo. O que eles querem ressaltar é que a maior riqueza dessas organizações está no conhecimento tácito, expresso em ideias, julgamentos, talentos individuais e coletivos, relacionamentos, perspectivas e conceitos. Esse conhecimento reside

na mente das pessoas ou é incorporado em produtos, serviços e sistemas (Nonaka; Takeuchi, 1997).

O conhecimento tácito se desdobra em duas dimensões distintas: a primeira é a dimensão técnica, abrangendo as habilidades e os princípios técnicos acumulados ao longo da experiência profissional de cada indivíduo; a segunda diz respeito à dimensão cognitiva, relacionada aos esquemas e modelos mentais, crenças e percepções internalizadas por cada pessoa, percebidos como a sua própria realidade do mundo que a cerca. As interações entre o conhecimento tácito e o explícito, ou seja, a conversão e a interação entre eles, são para transformar as organizações em modelos dinâmicos de criação de conhecimento. Essa conversão do conhecimento é facilitada pela transversalidade do mesmo, que surge das relações sociais entre os membros da organização.

2.1.1.6 APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

Um grande volume de estudos destaca a importância da gestão do conhecimento para o crescimento, desempenho, competitividade e inovação tanto em organizações públicas quanto privadas. Segundo Klein (1998, p. 187), “o processo de aprendizagem organizacional” pode ser identificado como “um modelo de três estágios”: aquisição; compartilhamento e utilização do conhecimento. Esses estágios ou fases, ainda que de maneiras diversas, são observados desde os primórdios da história humana, tanto em organizações civis, religiosas ou militares, quanto nas sociedades, mesmo antes do advento da escrita.

Na essência, a gestão do conhecimento é uma cultura. Uma cultura que fomenta a confiança e incentiva o compartilhamento de ideias e o pensamento coletivo. É como cultivar um jardim, onde cada indivíduo é uma semente de sabedoria que, quando regada pela confiança mútua e nutrida pelo trabalho em equipe, floresce em um vasto campo de conhecimento compartilhado.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento surge da análise de informações e da interpretação de percepções subjetivas e intuições provenientes de todos os membros de uma organização. Argumenta-se que as organizações que efetivamente geram conhecimento são aquelas que o desenvolvem de forma sistemática e o disseminam por toda a estrutura, integrando-o rapidamente em seus produtos e

serviços inovadores. Em contraste com a mera informação, o conhecimento está intrinsecamente ligado a convicções e compromissos; ele se manifesta como ação, atitude e intenção, sempre orientado para alcançar um objetivo específico.

As organizações enfrentam a crescente necessidade de adquirir e aprimorar o capital que é exclusivamente formado pelo conhecimento, conhecido como capital intelectual. Desde os primórdios, o capital intelectual tem sido evidente em todas as ações da vida, influenciando decisões e até mesmo a sobrevivência da espécie humana. Somente recentemente é que as organizações e seus gestores têm reconhecido plenamente sua influência e implicações nos resultados organizacionais (Stewart, 1998).

Há uma variedade de definições sobre o conhecimento, suas origens e seus limites. O conhecimento surge da informação e pode ser descrito como uma coleção de fatos ou dados, estruturados e contextualizados de maneira a se tornarem significativos ou úteis para um indivíduo. "É intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível" (Santos *et. al.*, 2001, pág. 30).

A gestão do conhecimento envolve estimular ativamente o conhecimento tácito, aquele que reside nas mentes das pessoas, como ponto de partida para a inovação. Por meio desse processo, pode-se subsidiar diversas atividades que permitem às organizações avaliar sua eficiência de forma mais precisa e tomar decisões estratégicas mais embasadas. Estabelecer fluxos de comunicação formais e informais, assim como mapear e reconhecer dados, informações e conhecimentos estruturados e não estruturados, são ações para o desenvolvimento da inteligência competitiva organizacional.

No entanto, é importante ressaltar que nem todas as ideias novas, invenções e descobertas se traduzem necessariamente em inovações. Uma inovação verdadeira surge a partir de ideias criativas, mas estas devem ser efetivamente implementadas na estrutura organizacional. Nesse sentido, a criatividade pode ser vista como as ideias geradas pelos indivíduos, enquanto a inovação se manifesta nos produtos e serviços oferecidos pela organização. Quando falamos em inovação, estamos nos referindo à combinação de conhecimentos que,

quando reunidos, resultam na criação de novos produtos ou serviços (Figueiredo, 2009).

A transferência de melhores práticas e a aceitação de erros criativos são componentes essenciais para a aprendizagem organizacional. Savage (1996) argumenta que as práticas bem-sucedidas, assim como os erros, devem ser compartilhados amplamente para que todos aprendam com essas experiências. Davenport e Prusak (2003) e Leonard-Barton (1995) enfatizam que a aceitação de erros criativos, sem perda de status para aqueles que falham, promove um ambiente de experimentação e inovação contínua.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Esta seção enfatiza a importância da gestão do conhecimento especificamente no contexto da administração pública, abordando suas particularidades e desafios próprios. Destaca-se a necessidade de se desenvolver uma abordagem estratégica que considere a cultura, a estrutura organizacional e as especificidades do setor público. Nesse cenário, a transversalidade do conhecimento surge como essencial para integrar diferentes áreas e superar barreiras culturais e estruturais, permitindo uma gestão do conhecimento mais eficaz e adaptada às demandas da sociedade.

Essa perspectiva favorece a sustentabilidade institucional e contribui diretamente para a melhoria dos serviços públicos oferecidos à população. A seguir, apresenta-se os principais modelos de gestão do conhecimento.

Por muito tempo, a gestão do conhecimento não recebeu a devida atenção na administração pública, principalmente devido às mudanças significativas que têm ocorrido tanto em organizações públicas quanto privadas, tanto localmente quanto globalmente. Diariamente surgem novas perspectivas desafiadoras que marcam rupturas na dinâmica das estruturas tradicionais, e que estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento tecnológico e ao processo de globalização.

É importante para a administração pública desenvolver sua própria competência em gestão do conhecimento, sem simplesmente

imitar o setor privado. Em vez disso, deve-se desenvolver uma abordagem estratégica única, buscando inovação que esteja alinhada com sua identidade e características específicas no tratamento do conhecimento. Karl Wiig (2000), em seu trabalho "Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública", argumenta que o êxito e a sustentabilidade de uma sociedade dependem, em grande medida, da eficiente utilização de seus recursos, incluindo recursos naturais, localização geográfica, habilidade na gestão de pessoas e do capital intelectual.

Destaca-se, assim, a relevância e a complexidade da Administração Pública em qualquer comunidade, uma vez que esta influencia diretamente sua cultura e qualidade de vida. Ademais, uma gestão pública ineficaz pode resultar na decadência da sociedade. O autor mencionado enfatiza que o amplo domínio da gestão do conhecimento traz consigo novas oportunidades, habilidades e metodologias que permitem à administração pública passar por transformações significativas e assumir novas responsabilidades na gestão do conhecimento, visando alcançar eficácia e aprimoramento para a sociedade que representa e atende (Wiig, 2000).

Portanto, há uma multiplicidade de elementos associados à gestão do conhecimento, como o papel da alta administração, a cultura e a estrutura da organização, as políticas de gestão de recursos humanos, o impacto dos sistemas de informação e a avaliação de resultados, bem como as parcerias estratégicas, entre outros aspectos.

Essa perspectiva reflete a compreensão de que a gestão do conhecimento requer a coordenação integrada de esforços em diferentes níveis: organizacional e individual; estratégico e operacional; e normas formais e informais. O termo "gestão" tem sido empregado recentemente como equivalente a "gerência" e "administração", e pode ser percebido como um conceito moderno, pois não introduz alterações conceituais significativas, abarcando as funções tradicionais da administração, tais como organização, planejamento, coordenação e execução.

Existem diversas interpretações da gestão do conhecimento, sendo uma delas apresentada por Davenport e Prusak (2003). Segundo esses autores, a gestão do conhecimento consiste em um processo consciente e sistemático de captura, organização, análise e compartilhamento do conhecimento dentro de uma organização,

visando alcançar seus objetivos corporativos. Os autores também enfatizam que o conhecimento em si não é uma novidade, mas sim o reconhecimento de que ele representa um ativo crucial para a organização, devendo ser gerido de forma semelhante a outros recursos essenciais para sua sustentabilidade (Davenport; Prusak, 2003).

A construção de um sistema de compartilhamento de conhecimento que forneça a centenas de organizações e milhares de trabalhadores o acesso a informações que irão ajudá-los a fazer o seu trabalho um pouco mais fácil é, entretanto, uma tarefa árdua de cumprir. Tal esforço depende muito da capacidade tecnológica da organização e de uma equipe de Gestão do Conhecimento que permitam fazer escolhas sábias e tomar melhores decisões (Hasanali, 2005).

Existe um paradoxo inerente à gestão do conhecimento: o desafio de administrar algo intrinsecamente complexo. Uma tendência preocupante é a restrição do conhecimento em apenas alguns indivíduos ou áreas, sem que se estenda por toda a organização. Davenport e Prusak destacam a importância da abordagem transversal na gestão do conhecimento, e reforçam a necessidade de desenvolver normas, valores e atitudes que promovam ativamente a criação e a disseminação do conhecimento. (Davenport; Prusak, 2003).

Quando se aborda a transversalidade do conhecimento na administração pública, é importante reconhecer que essa dinâmica está intrinsecamente ligada às pessoas, com todas as suas singularidades e subjetividades. Isso torna a questão ainda mais sensível e desafiadora. A transversalidade é uma abordagem que transcende diferentes áreas e se manifesta de várias maneiras na vida cotidiana: na educação, no conhecimento, na ética, na saúde, no meio ambiente, no trabalho e na diversidade cultural. Ela diz respeito à capacidade de estabelecer uma conexão entre a aprendizagem de conhecimentos teoricamente sistematizados (aprender sobre a realidade) e as questões práticas da vida e sua transformação (aprender na realidade e da realidade).

A distinção entre transversalidade e interdisciplinaridade reside na sua abordagem em relação ao conhecimento. Enquanto ambas rejeitam a visão do conhecimento como um conjunto estático de dados, a transversalidade se concentra na interconexão, absorção e

reflexão dos conhecimentos, enquanto a interdisciplinaridade aborda a natureza epistemológica dos objetos de conhecimento (Menezes; Santos, 2001). Atualmente, a aplicação da transversalidade na gestão do conhecimento se estende por diversos campos, abrangendo a ciência econômica, a administração, as engenharias, a psicologia e a informática.

Especificamente a informática assume um papel essencial nesse contexto, promovendo avanços significativos na gestão do conhecimento. Essa contribuição é evidenciada principalmente pela criação e adoção de ferramentas tecnológicas que otimizam a circulação de dados e informações, enquanto oferecem soluções para a armazenagem e a rápida disseminação do conhecimento no âmbito das organizações.

Assim como nas empresas privadas, os gestores e altos funcionários do setor público enfrentam desafios consideráveis ao tentar reconhecer e aplicar a transversalidade das práticas de gestão do conhecimento e suas interconexões dentro da organização. No entanto, as dificuldades culturais no setor público podem ser ainda mais acentuadas, especialmente devido à rigidez e à burocracia que muitas vezes caracterizam esse ambiente.

Max Weber estudou o desenvolvimento e a disseminação das burocracias, termo que ele atribuiu às organizações que operam com base em princípios semelhantes aos de uma máquina. Essa abordagem burocrática introduziu na administração pública uma lógica semelhante à das linhas de montagem da indústria do início do século passado. Através da autoridade hierárquica e da especialização funcional, a administração pública conseguiu realizar de forma eficaz tarefas complexas (Osborne; Gaebler, 1994).

Segundo Clegg e Palmer (1996), um dilema inerente à estrutura hierárquica moderna é a necessidade de controle formal para mantê-la. No entanto, esse controle é praticamente inviável sem a aceitação de normas por parte dos funcionários. Em outras palavras, a supervisão se torna excessivamente onerosa, a menos que os funcionários sejam capazes de compreender as decisões de seus superiores e incorporá-las adequadamente.

Wiig (2000) argumenta que a prática da gestão do conhecimento redefine essa estrutura, tornando-a responsável de todos os participantes no processo, sejam eles líderes ou subordinados.

Ele sugere que, sem um consenso abrangente sobre os conceitos envolvidos, a gestão do conhecimento não pode ser eficaz. Já Geert Hofstede (1991) destaca os desafios impostos pela diversidade entre grupos, indivíduos e nações, que se distinguem em seus modos de pensar, sentir e agir. Compreender tais disparidades é tão fundamental quanto dominar aspectos técnicos.

Cada pessoa carrega consigo seus próprios padrões de pensamento, sentimentos e potencial de ação, moldados ao longo da vida. Uma vez arraigados na mente, esses padrões precisam ser desaprendidos para permitir novas aprendizagens e transformações. Sob essa perspectiva, o conhecimento adquire uma dimensão adicional, tornando-se um recurso valioso, escasso e insubstituível, promotor de eficiência e eficácia no ambiente de trabalho.

Portanto, a transversalização do conhecimento na administração pública permite compreender o conjunto de seus elementos constitutivos, identificando tanto as partes comuns quanto as divergentes. Isso possibilita a capacidade de gerar, inovar, armazenar, aplicar e compartilhar conhecimento. Nesse sentido, são construídas organizações que se expandem continuamente, estimulando padrões de pensamento inovadores necessários para enfrentar os desafios da transformação da administração pública moderna.

2.2.1 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.2.1.1 MODELO NONAKA E TAKEUCHI

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimento organiza-se em um modelo de caráter holístico, que inclui a gestão da serendipidade, isto é, a habilidade de realizar descobertas inesperadas. Nesse processo, o conhecimento tácito e o explícito constituem a dimensão epistemológica, enquanto os níveis individual, grupal e organizacional compõem a dimensão ontológica de compartilhamento e disseminação. A interação entre tais dimensões torna-se indispensável para a geração de novos conhecimentos e para o desenvolvimento da inovação.

Os autores ressaltam que a integração das duas abordagens deve ocorrer sob o enfoque cultural, epistemológico e organizacional, a fim de que o conhecimento tácito seja compartilhado e absorvido por

todos na organização — constituindo-se como um desafio central da gestão do conhecimento. Nesse processo, apenas quando internalizado e capaz de alterar modelos mentais ou o *know-how* técnico, o conhecimento se converte em valor para a organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram um modelo dinâmico de criação do conhecimento, fundamentado na ideia de que esse processo ocorre e se amplia por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o explícito. Tal interação passou a ser caracterizada como o processo de conversão do conhecimento. A forma como os indivíduos trocam e transformam seus conhecimentos, tanto os pessoais (tácitos) quanto os formais (explícitos), é a chave para a criação do conhecimento. Esse processo se manifesta em quatro modos principais: socialização, externalização, combinação e internalização.

O modo de socialização é a forma como o conhecimento é compartilhado de pessoa para pessoa, sem a necessidade de ser formalizado. Ele se refere à troca de conhecimento tácito, como modelos mentais e habilidades. Esse processo pode ser visto em situações como o compartilhamento de experiências e ideias, *brainstormings* e o aprendizado informal de técnicas.

No modo de externalização, o conhecimento tácito — aquele que está na nossa mente e é difícil de descrever — é transformado em algo formal, ou seja, em conhecimento explícito. Segundo os autores, essa é a etapa mais importante, pois permite a criação de novos conceitos. A externalização geralmente acontece por meio do uso de metáforas, analogias e modelos que ajudam a tornar ideias complexas mais fáceis de entender e compartilhar.

O modo de combinação ocorre quando o conhecimento explícito se junta com outro conhecimento explícito. Esse processo se baseia na troca e união de informações já formalizadas, como em documentos, conversas por telefone, reuniões ou até mesmo em redes de comunicação. A educação formal, por exemplo, é um ótimo exemplo de como a combinação acontece. Por fim, a internalização é a forma como o conhecimento explícito se transforma em conhecimento tácito. É o processo de aprender algo na prática, transformando a informação em uma habilidade ou um hábito.

2.2.1.2 MODELO CHOO

O modelo de gestão do conhecimento proposto por Choo (2006) é focado em como as informações são escolhidas e aplicadas nas ações de uma organização. Ele enfatiza a importância de dar um senso de direção, criar conhecimento e apoiar o processo de tomada de decisões. O modelo mostra que o conhecimento é criado a partir da interação pessoal. O diálogo, as discussões, o compartilhamento de ideias e a prática de contar histórias são os meios pelos quais o conhecimento individual é transformado e expandido.

O autor entende que essas três etapas formam um ciclo, onde o conhecimento de uma organização é um bem comum. Dentro desse ciclo de processos, os membros da equipe usam as informações para interpretar, aprender e, em seguida, agir. Essa integração de interpretação, aprendizado e ação é a chave para gerar o conhecimento organizacional. Choo (2006) sugere que uma empresa se torna uma verdadeira organização do conhecimento quando ela consegue, com sucesso, conectar três processos: entender e interpretar as informações, gerar conhecimento a partir delas e usar esse conhecimento para tomar as melhores decisões.

Uma das principais características desse modelo é que ele inclui a tomada de decisão no ciclo de gestão do conhecimento. Essa conexão é algo que muitas outras abordagens não fazem, o que torna o modelo de Choo (2006) mais realista e prático para as empresas, já que ele representa as ações organizacionais com mais precisão.

2.2.1.3 MODELO WIIG

Wiig (1993) propôs um modelo de gestão do conhecimento com seis fases: criação, abastecimento (*sourcing*), compilação, transformação, disseminação e aplicação. O objetivo final é dar mais valor ao processo produtivo e ajudar a organização a agir de forma inteligente. Segundo ele, o ciclo de gestão do conhecimento pode ser resumido em quatro etapas: desenvolver, reter, compartilhar e usar o conhecimento.

A principal vantagem do ciclo de gestão do conhecimento de Wiig (1993) é a sua capacidade de mostrar, de forma clara, como o conhecimento organizacional fica acessível no dia a dia. Isso ajuda a transformar esse conhecimento em valor real para os indivíduos, os

times e a empresa como um todo. Para o referido autor, o conhecimento só é útil e agrega valor se for bem organizado e usado na prática. No seu modelo, ele destaca cinco dimensões: integralidade, conexão, congruência, perspectiva e finalidade.

Esse modelo é um dos mais práticos e fáceis de adaptar, pois permite que os profissionais escolham uma abordagem mais detalhada ou simples para a gestão do conhecimento, dependendo da necessidade. Ele também vai além da simples distinção entre conhecimento tácito e explícito, focando no profissional, no compartilhamento e no público.

A primeira etapa do processo foca no desenvolvimento do conhecimento, que se inicia com a aprendizagem a partir da experiência pessoal. Isso pode acontecer de várias formas: através da educação formal, de treinamentos, da leitura de livros e da convivência em grupo. Essa fase inicial se desdobra em cinco passos: obtenção (ou criação), análise, síntese (ou reconstrução), codificação e, por fim, a organização do conhecimento.

A segunda etapa do modelo é a retenção do conhecimento, que é dividida em quatro fases. A primeira é quando o indivíduo internaliza o conhecimento. Depois, a organização dispõe esse conhecimento em um banco de dados digital (repositórios), que serve como memória da empresa. Em seguida, o conhecimento é registrado em manuais e materiais de treinamento para que se torne parte dos procedimentos da organização. Por fim, a organização arquiva o conhecimento em uma biblioteca, guardando o que é relevante e descartando o que está desatualizado.

O conhecimento retido em uma organização pode ser encontrado em fontes como patentes, relatórios e artigos técnicos. Além disso, o conhecimento tácito dos colaboradores — aquilo que eles sabem por experiência — é uma parte fundamental desse processo de retenção. Uma parcela desse conhecimento pode ser explicitada e adicionada a uma base de dados ou repositório. O essencial é que todo esse conhecimento esteja bem organizado no repositório para ser facilmente acessado no futuro, especialmente em momentos de tomada de decisão.

A terceira etapa se concentra no compartilhamento do conhecimento, e para que isso funcione, é vital que ele esteja bem organizado para ser facilmente acessado. Esse processo exige a

formação de equipes multidisciplinares e redes de especialistas que colaborem com conteúdos específicos. A partir daí, o conhecimento é compilado em documentos de referência — como bibliotecas ou repositórios — o que facilita a sua recuperação e uso. Assim, o conhecimento pode ser recuperado para auxiliar diretamente na execução de tarefas e na tomada de decisões.

A última etapa do ciclo de Wiig (1993) é o uso do conhecimento, onde o conhecimento existente pode ser aplicado de várias maneiras. Isso permite que as organizações utilizem o conhecimento para o seu planejamento estratégico e garantam seu crescimento. Em essência, o modelo de Wiig é um guia conceitual para a gestão do conhecimento.

2.2.1.4 MODELO PROBST, RAUB E ROMHART

Com base na análise de problemas de diversas empresas, Probst, Raub e Romhardt (2002) identificaram processos que consideram essenciais para a gestão do conhecimento. Eles alertam que é arriscado otimizar atividades de conhecimento em setores isolados, sem pensar na organização como um todo e no impacto que isso pode causar. O ciclo de gestão do conhecimento é composto por seis processos que os autores identificaram como essenciais. São eles:

- a) Identificar o que se sabe;**
- b) Adquirir novos conhecimentos;**
- c) Desenvolver o conhecimento adquirido;**
- d) Compartilhar ou distribuir o que foi aprendido;**
- e) Reeter o conhecimento na organização; e**
- f) Utilizar o conhecimento na prática.**

O primeiro processo, nomeado identificação do conhecimento, é o momento em que a organização analisa seu ambiente para entender que tipo de conhecimento, dados e habilidades ela precisa, tanto de fontes internas quanto externas. Como muitas empresas têm dificuldade nesse mapeamento, acabam tomando decisões sem uma base sólida e duplicando esforços. Uma gestão de conhecimento eficiente resolve esse problema, criando o que os autores chamam de transparência interna e externa, que é essencialmente o mapeamento completo do conhecimento necessário.

O segundo processo, a aquisição do conhecimento, acontece a partir das interações da empresa com seu ecossistema: clientes,

fornecedores, concorrentes e parceiros. No entanto, os autores ressaltam que essas fontes de conhecimento raramente são bem aproveitadas. Outras estratégias para adquirir conhecimento incluem a contratação de especialistas e a aquisição de empresas que têm a inovação como foco principal.

O terceiro processo, desenvolvimento do conhecimento, tem como meta gerar habilidades, produtos e ideias inovadoras, além de processos mais eficientes. Embora seja frequentemente associado a pesquisas de mercado e P&D, o conhecimento pode surgir em qualquer parte da empresa. O grande foco, nesse caso, é aproveitar a criatividade de cada funcionário para desenvolver o que a organização ainda não sabe.

O quarto processo, intitulado compartilhamento e a distribuição do conhecimento, é importante para que as informações e experiências se tornem um recurso acessível a toda a organização. Para isso, é essencial mapear as competências: descobrir quem sabe o quê, quem é capaz de fazer determinada coisa e, principalmente, definir a melhor forma de compartilhar esse conhecimento para que ele chegue a quem precisa.

O quinto processo, utilização do conhecimento, é o ponto central da gestão do conhecimento que é garantir que o conhecimento da empresa seja, de fato, usado em seu benefício. Os autores, no entanto, ressaltam um desafio importante, mesmo que os processos anteriores sejam bem-sucedidos, isso não garante a aplicação do conhecimento. Medidas específicas precisam ser tomadas para que as habilidades e os ativos intelectuais sejam usados em sua totalidade para o crescimento da organização.

O sexto e último processo, retenção de conhecimento, é o que forma a memória da organização. Para isso, é preciso ter processos bem estruturados para selecionar, armazenar e atualizar as informações importantes que serão úteis no futuro. Os autores ressaltam que esse passo é essencial para manter os conhecimentos técnicos da empresa e que ele deve incluir a análise e a avaliação das metas de conhecimento.

A definição de metas de conhecimento guia a empresa, indicando a direção para a busca por novas informações e o tipo de habilidades a serem desenvolvidas. A avaliação do conhecimento, por sua vez, mede o que a empresa já possui. Juntos, esses dois aspectos

influenciam e direcionam de forma crucial todo o ciclo de gestão do conhecimento.

2.2.1.5 MODELO DA APO

Reconhecendo a importância da gestão do conhecimento para a economia dos países-membros da Organização Asiática de Produtividade (*Asian Productivity Organization* - APO), em especial para as pequenas e médias empresas, a direção da organização contratou uma equipe de especialistas das principais instituições da área em maio de 2007. A equipe foi encarregada de estudar as últimas tendências do tema na Europa e nos Estados Unidos, com a finalidade de compartilhar as melhores práticas com os demais países da Ásia.

O trabalho resultou no desenvolvimento de um método que evidenciou a compreensão comum sobre a gestão do conhecimento entre os países da APO, além de demonstrar o valor agregado que ela traz às organizações. Com base nesse resultado, foi criado um grupo de estudos para elaborar um guia de preparação para a implementação. Esse guia foi produzido em parceria com representantes da Índia, Malásia, Cingapura, Filipinas e Reino Unido, com o objetivo de capacitar profissionais que atuam em pequenas e médias empresas.

A implementação da gestão do conhecimento, conforme o método APO (Nair; Prakash, 2009), é dividida em quatro etapas. Estas serão apresentadas a seguir:

- 1. Descoberta: consiste em identificar as necessidades existentes e as lacunas de conhecimento. Para isso, utiliza-se um *assessment* organizacional, entendido como um processo sistemático de avaliação destinado a levantar informações sobre a maturidade, os pontos fortes e as fragilidades de uma organização em relação à gestão do conhecimento. Esse instrumento permite diagnosticar a situação atual da instituição e, a partir dessa análise, elaborar um instrumento de acompanhamento adequado ao seu contexto. Os critérios considerados incluem a liderança em gestão do conhecimento, processos, pessoas, tecnologia, práticas de conhecimento, aprendizado, inovação e resultados alcançados. Com base nesses achados, avança-se para a segunda etapa da fase de descoberta, que corresponde à construção do instrumento**

de acompanhamento da GC, contemplando o valor dos ativos, os benefícios potenciais e os custos relacionados à efetividade do sistema.

2. **Projeto/Concepção:** nesta etapa é elaborado um *business case* em gestão do conhecimento, com a finalidade de responder às lacunas previamente identificadas. A fase de concepção (*design*) concentra-se na definição e no delineamento de projetos-piloto em GC, constituindo um momento estratégico de planejamento. Entre as atividades desenvolvidas, destacam-se a formulação da estratégia de gestão do conhecimento e do respectivo plano de ação; a identificação de programas com potencial de aplicação; a modelagem dos processos vinculados a esses programas; e a elaboração de um plano estruturado de implementação da GC.
3. **Desenvolvimento:** envolve a aplicação da ferramenta do sistema APO através de projetos-piloto. As atividades incluem a seleção do plano de gestão do conhecimento a ser implementado, a formulação do plano-piloto e de sua comunicação, e a implementação do projeto. Por fim, uma revisão dos passos é realizada, e as lições aprendidas são utilizadas para consolidar o plano de GC para toda a organização.
4. **Implementação:** Esta fase corresponde à institucionalização do processo de gestão do conhecimento em toda a organização. Para tal, antes do início da implantação, faz-se necessário que a organização realize uma auto avaliação para aferir a existência de algum nível de gestão do conhecimento já consolidado. Na sequência, a construção da visão e da missão do projeto é executada, visando o alinhamento estratégico com a organização.

2.2.1.6 MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública (MGCAPB), adaptado por Fábio Batista (2012) a partir do modelo APO (2009), é um exemplo de modelo híbrido. Sua característica descritiva reside na apresentação dos elementos essenciais da gestão

do conhecimento (GC), enquanto sua característica prescritiva oferece orientação sobre como a GC deve ser implementada.

Nesse sentido, Batista (2012) caracterizou um modelo de gestão do conhecimento especificamente para a Administração Pública Brasileira, abrangendo entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, nos níveis federal, estadual e municipal, da administração direta e indireta. O modelo é estruturado em seis componentes principais: direcionadores estratégicos (visão, missão, objetivos, estratégias e metas), viabilizadores (liderança, tecnologia, pessoas e processos), o processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar), o ciclo *Know, Do, Check and Act* (KDCA), os resultados de GC e as partes interessadas (cidadão-usuário e sociedade). O modelo foi concebido com o propósito de apresentar as seguintes características:

- a) Simplicidade e Praticidade: Com uma definição clara, objetiva e contextualizada de GC para a Administração Pública;**
- b) Abrangência: Capaz de contemplar as partes interessadas, em especial o cidadão e a sociedade, e ser aplicável às entidades dos Poderes Executivo, Judiciário e Legislativo nos níveis federal, estadual e municipal, tanto na administração direta quanto indireta;**
- c) Rigidez Metodológica: Fundamentado em uma busca sistemática de literatura sobre modelos de GC e na análise de modelos de organizações públicas e privadas;**
- d) Alinhamento Estratégico: Relacionado a iniciativas da Administração Pública na área de excelência em gestão, como o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização, de modo a associar a GC a resultados institucionais e ao desempenho organizacional;**
- e) Relevância Prática: Inclui fatores críticos de sucesso na implementação da GC e adota uma abordagem híbrida (prescritiva e descritiva);**
- f) Ferramenta de Suporte: É acompanhado por um manual de implementação que oferece orientações para avaliar a GC, avaliação da gestão do conhecimento a partir de critérios (fatores críticos de sucesso ou viabilizadores); a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria na avaliação; a identificação das lacunas de conhecimento; a definição da visão e da estratégia de GC; a medição dos resultados da estratégia; e a elaboração, implementação e**

acompanhamento de um plano estratégico de GC que incorpore ferramentas e tecnologias apropriadas.

Conforme Batista (2012), as quatro etapas do processo de elaboração do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) são assim detalhadas:

- a) Diagnosticar:** realiza uma autoavaliação do grau de maturidade em gestão do conhecimento na organização pública. Por meio do instrumento de avaliação de GC na Administração Pública, elabora-se o instrumento de acompanhamento, no qual a importância da GC é devidamente justificada;
- b) Planejar:** define a visão, os objetivos e as estratégias de gestão do conhecimento pela organização. Adicionalmente, esta fase envolve a identificação e priorização de projetos de GC a serem implementados, a definição da estrutura de governança e das práticas de GC, a sensibilização das equipes e, por fim, a elaboração do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC);
- c) Desenvolver:** nesta etapa, a organização pública procede com a seleção de um projeto-piloto a ser submetido a testes. O projeto é implementado e seus resultados são avaliados. Por fim, as lições obtidas são empregadas para viabilizar a implementação do projeto no âmbito de toda a organização;
- d) Implementar:** compreende a discussão dos fatores críticos de sucesso para o PGC. Nesta fase, a organização pública também define os mecanismos para a sustentabilidade dos resultados da GC, estratégias para mitigar a resistência à sua implementação, e desenvolve o plano de comunicação do PGC. Por fim, uma estratégia de avaliação contínua é formulada para monitorar o processo de implementação.

Conforme Batista (2012), um modelo de gestão do conhecimento específico para a Administração Pública deve, necessariamente, estabelecer a relação entre a GC e os resultados organizacionais. Tal premissa é essencial para que seja possível avaliar o impacto da GC na melhoria de processos, produtos e serviços públicos. O autor conclui, portanto, que os modelos concebidos para o setor privado não se adequam às especificidades do setor público.

O autor entende que, na realidade brasileira, as organizações públicas não possuem um modelo de gestão do conhecimento que seja, em sua essência, genérico (adequado a todas as entidades públicas), holístico (com foco em resultados estratégicos e melhoria de desempenho) e específico para a Administração Pública. Uma vez que um modelo de gestão do conhecimento é selecionado e implementado em uma organização, a avaliação de sua maturidade se faz necessária. Tal avaliação pode ser conduzida a partir de modelos de maturidade, o que demanda uma descrição conceitual desses modelos, bem como a apresentação e o detalhamento daqueles já existentes.

2.3 MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Ehms e Langen (2002), embora a importância da gestão do conhecimento seja reconhecida pelas organizações, para que essa abordagem continue a ter sucesso, suas bases teóricas e metodológicas precisam ser revisadas e ajustadas. Os autores argumentam que a profissionalização da gestão do conhecimento depende do desenvolvimento de conceitos e procedimentos adequados para sua aplicação. Nessa perspectiva, eles apontam uma lacuna de definições e procedimentos apropriados para as intervenções de GC. As múltiplas abordagens existentes tornam difícil para as organizações identificar qual é e onde está o problema a ser gerenciado.

Ehms e Langen (2002) também sustentam que o debate acerca de métricas para a gestão do conhecimento (GC) despertou, prematuramente, a expectativa de quantificar um procedimento que não se presta a uma fácil mensuração. Dessa forma, eles consideram que é preciso compreender o problema de maneira qualitativa para, posteriormente, buscar sua quantificação. Os autores propõem o desenvolvimento de modelos de avaliação de maturidade da aplicação de métodos de GC que apresentem as seguintes características:

- a) Permitam uma avaliação holística das atividades de GC de uma organização;**
- b) Derivem de medidas compatíveis com o estado atual de desenvolvimento da GC;**
- c) Forneçam suporte ao desenvolvimento da organização com base em projetos de GC;**

- d) Providenciem resultados qualitativos e quantitativos, considerando as diferentes perspectivas dos participantes dos projetos de gestão do conhecimento (GC);**
- e) Possam ser aplicados em qualquer organização (clássica ou virtual), unidades ou sistemas de GC;**
- f) Possam ser estruturados e sistematizados para garantir transparência e confiabilidade no procedimento;**
- g) Ter uma estrutura subjacente e compreensível, permitindo referências a conceitos de gestão ou modelos já comprovados.**

Paulzen *et al.* (2002) complementam essa visão, ao sugerir que a aplicabilidade de um modelo de maturidade a vários sistemas de GC exige um foco nos processos organizacionais, e não em objetos de análise específicos. Os autores ainda propõem que tais modelos devem ser desenvolvidos para suportar o aprendizado e a melhoria contínua. Em uma abordagem complementar, Khatibian, Pour e Jafari (2010) argumentam que a proliferação das iniciativas de implantação de GC nas organizações despertou a necessidade, entre pesquisadores e profissionais, de propor modelos de avaliação da maturidade. Estes modelos, desenvolvidos para capturar o processo de desenvolvimento e implantação, avaliam o grau em que a GC foi definida, gerenciada e controlada.

2.3.1 MODELOS DE MATURIDADE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com o intuito de consolidar a gestão do conhecimento como um modelo de gestão, Paulzen *et al.* (2002) apontam que os modelos de maturidade foram progressivamente incorporados a essa área, a fim de evidenciar como os fatores críticos de sucesso podem ser definidos, monitorados e sustentados ao longo do tempo. Ademais, Jia *et al.* (2011) corroboram que os modelos de maturidade são essenciais para aferir as capacidades organizacionais e para subsidiar a implementação das mudanças necessárias à melhoria da estrutura organizacional.

Os modelos de maturidade de gestão encontram seu fundamento conceitual nos Modelos de Maturidade da Capacidade (CMM), criados pelo Instituto de Engenharia de Software do Instituto Carnegie Mellon (SEI) na década de 1990 (Khatibian; Pour; Jafari, 2010). Cristofari Júnior, de Paula e Fogliatto (2010) compreendem que os modelos de maturidade são estruturas empregadas como ferramentas de aprimoramento de processos, à medida que descrevem a evolução

em diferentes patamares, com o propósito de guiar a melhoria da organização.

Em razão disso, o conceito tem sido aprimorado para atender às necessidades de melhoria. Dooley, Subra e Anderson (2001) e o CMMI (2002) entendem a maturidade como o grau em que um processo e uma atividade são institucionalizados e efetivados no âmbito da organização. O nível de maturidade, portanto, sinaliza a sofisticação, a estabilidade e a frequência com que práticas, técnicas e procedimentos padronizados de uma área específica são empregados (Jucá Júnior; Amaral, 2005).

Conforme Klimko (2001) e Weerdmeester, Pocaterra e Hefke (2003), os modelos de maturidade possuem as mesmas qualificações, a saber: o desenvolvimento de uma variável é descrito por um número limitado de graus de maturidade (variando de quatro a seis níveis); requisitos específicos constituem as características de cada nível; os níveis são dispostos em uma progressão que vai do inicial ao de maior maturidade, considerado o nível ideal; e, durante o período de desenvolvimento, a natureza ou a substância evolui de maneira sequencial, sem que nenhum nível seja omitido.

Conforme Gonçalo, Junges e Borges (2010), os modelos de maturidade foram concebidos para evidenciar a relação entre a gestão do conhecimento e os resultados organizacionais. Esses modelos permitem à organização reconhecer seu nível atual de maturidade em GC e, quando pertinente, definir objetivos para alcançar estágios mais avançados. O autor ressalta, entretanto, que, embora apresentem algumas variações em suas abordagens, tais modelos mantêm estruturas semelhantes por se basearem no modelo CMM.

Nessa mesma direção, Lin (2007) observa que a utilização de modelos de maturidade possibilita avaliar as práticas vigentes de GC e obter indicações sobre os rumos das mudanças necessárias. Dessa forma, a identificação do estágio evolutivo da GC torna-se um recurso estratégico para ajustar políticas e práticas, aumentando a efetividade e a eficiência organizacional. Na atualidade, há uma variedade de modelos de maturidade aplicados à gestão do conhecimento, os quais, em grande parte, seguem os referenciais teóricos e práticos oriundos dos modelos de gestão da qualidade (Ishihara, 2012). Os principais modelos de maturidade em gestão do conhecimento identificados na literatura incluem:

- a) KMMM, da Siemens (Knowledge Management Maturity Model);
- b) KMMM, da Infosys (Knowledge Management Maturity Model);
- c) KPQM (Knowledge Process Quality Model);
- d) KMCA (Knowledge Management Capability Assessment);
- e) APO (Asian Productivity Organization); e
- f) Modelo MGCAPB - IPEA, proposto por Batista (2012).

2.3.1.1 KMMM, DA SIEMENS (KNOWLEDGE MANAGEMENT MATURITY MODEL).

O Siemens *Knowledge Management Maturity Model* (Siemens KMMM) foi desenvolvido em 2002 em parceria com a Siemens AG / *Corporate Technology* (Ehms; Langen, 2002). Esse modelo contempla tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos, estruturando-se em três dimensões principais: um modelo de análise, voltado à identificação da situação organizacional; um modelo de desenvolvimento, que orienta a evolução das práticas de gestão do conhecimento; e um modelo de avaliação, destinado a mensurar o progresso alcançado.

O modelo de análise tem a função de auxiliar na identificação de aspectos relevantes da gestão do conhecimento e de revelar as áreas-chave que demandam desenvolvimento. Por sua vez, o modelo de desenvolvimento direciona o aprimoramento ideal dessas áreas, com o intuito de proporcionar o alcance do nível de maturidade subsequente. Finalmente, o processo de avaliação estrutura todas as etapas pertinentes, da definição à interpretação dos resultados. O modelo é composto por cinco níveis de maturidade:

O nível "Inicial" é marcado pela ausência de controle efetivo sobre os processos. O uso do conhecimento ocorre de forma aleatória e não planejada, sendo considerado uma questão de "sorte". Consequentemente, o conhecimento ainda não é reconhecido como um fator crítico de sucesso para a organização. Em seguida, o nível "Repetido" é marcado pelo reconhecimento da importância da gestão do conhecimento pela organização. Neste nível, surgem grupos de interesse pioneiros, embora de maneira isolada. Os processos de gestão do conhecimento estão apenas parcialmente definidos e são executados de forma primária.

Já o nível "Definido" é caracterizado pela existência de iniciativas estáveis e eficazes de gestão do conhecimento em setores isolados da organização. Nela, os papéis e as responsabilidades de GC já estão definidos e as posições, preenchidas. O nível "Gerenciado" é marcado pela existência de uma estratégia e abordagem comuns de gestão do conhecimento. Indicadores de eficiência das atividades de GC são periodicamente mensurados. A fase ainda conta com o apoio da alta e média gerência, sendo as atividades de GC suportadas por sistemas específicos.

O nível de "Otimização" é marcado pela capacidade de adaptação da organização a novos requisitos de gestão do conhecimento. A organização opera de forma eficiente mesmo sob grandes mudanças, sejam de natureza externa ou interna. Todos os problemas identificados em relação à GC foram corrigidos e o suporte das ferramentas de apoio é plenamente eficiente.

2.3.1.2 KMMM, DA INFOSYS (KNOWLEDGE MANAGEMENT MATURITY MODEL)

O modelo surgiu no interior da *Infosys Technologies*, com o objetivo de ampliar os benefícios proporcionados pela gestão do conhecimento (Kochikar, 2003). Trata-se de uma empresa multinacional indiana que atua na oferta de serviços de consultoria em tecnologia, engenharia e terceirização de processos. Seu desenvolvimento ocorreu em 1999, quando a alta administração identificou a limitada atenção dispensada ao conhecimento organizacional, promovendo, a partir dessa constatação, a criação de um programa interno direcionado à maturidade em gestão do conhecimento.

O modelo estrutura-se em cinco níveis de maturidade e adota um processo estagiado, semelhante ao do CMM, no qual a evolução ocorre de forma gradual, por meio de etapas sucessivas de aprimoramento. Os níveis de maturidade são definidos a partir da efetividade alcançada em três estágios do ciclo de vida do conhecimento:

- 1. Knowledge Acquisition/Updating - fase em que o conhecimento é produzido e incorporado pelos colaboradores;**

2. **Knowledge Sharing/Dissemination** - momento em que o conhecimento é organizado e difundido para possibilitar sua reutilização, tanto de forma síncrona quanto assíncrona;
3. **Knowledge Reuse** - etapa que corresponde ao aproveitamento prático do conhecimento na execução das atividades organizacionais.

A partir desses estágios, o Infosys KMMM estrutura seus cinco níveis de maturidade em:

- a) **Negligente (Default):** estágio caracterizado pela total dependência do conhecimento e das competências individuais, sem mecanismos organizacionais de suporte ou compartilhamento;
- b) **Reativo (Reactive):** nível em que a organização já apresenta capacidade de realizar atividades essenciais do negócio de maneira repetitiva, ainda que de forma limitada em termos de gestão do conhecimento;
- c) **Consciente (Aware):** estágio em que a organização apresenta capacidade ainda limitada de tomar decisões fundamentadas em dados, bem como restrita utilização do conhecimento e da expertise interna. Nesse nível, entretanto, já existe uma competência suficiente para gerenciar equipes virtuais;
- d) **Convicto (Convinced):** decisões quantitativas em níveis operacional e estratégico; uso de conhecimento interno e externo; ganhos de produtividade pelo compartilhamento; postura proativa frente a mudanças tecnológicas e de mercado.
- e) **Compartilhado (Sharing):** gestão quantitativa das competências; decisões baseadas em ROI; processos de aproveitamento de ideias inovadoras; sensibilidade às mudanças tecnológicas e de mercado.

Na concepção do modelo, a intenção central era garantir que as ações organizacionais fossem impulsionadas pelo poder do conhecimento, que se promovesse a crença no potencial das inovações, que o conhecimento fosse efetivamente compartilhado e que a instituição alcançasse uma posição de liderança no uso e na gestão do conhecimento.

2.3.1.3 KPQM (KNOWLEDGE PROCESS QUALITY MODEL)

Desenvolvido em 2002 por Paulzen, Doumi e Perc, da Wolfgang Goethe-University, na Alemanha, o *Knowledge Process Quality Model* (KPQM) explorava a gestão do conhecimento a partir de uma perspectiva de gestão da qualidade. Paulzen, Doumi e Perc (2002) ressaltam que os modelos existentes até então careciam desses quesitos.

O KPQM é estruturado com base em quatro elementos, que correspondem às seguintes dimensões: estágio de maturidade, atividade do conhecimento, área do conhecimento e estrutura de avaliação. A dimensão de estágio de maturidade é dedicada à conceituação dos níveis de maturidade do modelo. O KPQM, que se fundamenta no CMM, é estruturado em cinco níveis de maturidade, sendo:

- a) Inicial (*Initial*): estágio caracterizado pela ausência de processos de gestão do conhecimento, configurando-se em um ambiente predominantemente caótico.**
- b) Consciente (*Aware*): nível em que surge a percepção da necessidade de processos voltados à gestão do conhecimento, acompanhada da implementação de estruturas iniciais.**
- c) Estabelecido (*Established*): prioriza a criação de uma estrutura sistemática e na definição de processos flexíveis, capazes de atender a requisitos específicos.**
- d) Quantitativamente gerenciado (*Quantitatively Managed*): busca aprimorar o controle sistêmico dos processos por meio da utilização de métricas de desempenho, aplicadas tanto ao planejamento quanto ao monitoramento.**
- e) Otimizado (*Optimized*): caracterizado pela consolidação de uma estrutura que favorece o desenvolvimento contínuo, tanto no âmbito organizacional quanto individual.**

O modelo estabelece três elementos integrantes da dimensão de área do conhecimento: organização, pessoa e tecnologia. O elemento organização refere-se à definição de processos, à atribuição de responsabilidades (com destaque para o papel do “dono do processo”) e à constituição de grupos de trabalho que atuam como fontes do processo. O elemento pessoa refere-se à criação de mecanismos e estruturas voltados a estimular a adoção da gestão do

conhecimento, sobretudo entre aqueles que ainda demonstram resistência à sua aplicação. Já o elemento tecnologia diz respeito aos meios de suporte, representados por ferramentas e sistemas que oferecem apoio direto às práticas de gestão do conhecimento.

2.3.1.4 KMCA (KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITY ASSESSMENT)

O modelo foi desenvolvido por Kulkarni sob a denominação inicial de *Organizational Self-Assessment Knowledge Management Maturity*. No ano seguinte, após revisões e aprimoramentos conduzidos por Kulkarni e Freeze (2004), passou a ser denominado *Knowledge Management Capability Assessment* (KMCA) (Kulkarni, Freeze, 2004).

O modelo fundamenta-se em dois critérios principais: avaliação perceptiva (AP) e avaliação de infraestrutura (AI). O primeiro abrange aspectos como liderança, visão, estratégia e a consolidação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento, enquanto o segundo se concentra na análise de sistemas, métodos e processos de suporte. O KMCA organiza-se em cinco níveis de maturidade, cada qual caracterizado por atributos específicos. Esses níveis são definidos a partir de práticas vinculadas às KMAs (*Key Maturity Areas*), nas quais o modelo estabelece quatro estágios de evolução.

As lições aprendidas resultam da análise de êxitos e insucessos de projetos anteriores, sendo algumas vezes descritas como melhores práticas. Por sua vez, os dados correspondem a registros factuais ou estimativos obtidos nas operações, armazenados em bancos ou repositórios multidimensionais. De natureza histórica, esses dados podem ser consolidados e aplicados em diferentes finalidades, como a construção de modelos, a mineração e detecção de padrões, bem como a formulação de inferências.

No KMCA, cada nível de capacitação é demonstrado por meio do alcance de metas genéricas. Essas, por sua vez, são desdobradas em metas específicas, que se traduzem em itens do questionário de avaliação, permitindo avaliar de maneira estruturada o estágio de maturidade da organização.

2.3.1.5 APO (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION)

No final dos anos 1990 ocorreu uma mudança no paradigma da competição organizacional, em que a eficiência deixou de ser o foco central e a inovação passou a ocupar esse papel estratégico (APO, 2009). A *Asian Productivity Organization* (APO), instituição intergovernamental dedicada ao aumento da produtividade no Pacífico Asiático, lançou em 2010 o *Knowledge Management Tools and Techniques Manual* (KMT&T), que rapidamente se tornou uma referência internacional para a implementação de práticas de gestão do conhecimento em múltiplos países e setores.

No período de dez anos de utilização do manual, a APO observou transformações relevantes nas práticas de gestão do conhecimento. Essa experiência levou à evolução de sua compreensão sobre a produtividade e o papel do capital baseado em conhecimento, resultando na revisão e republicação do manual, em 2020. A nova edição enfatiza, sobretudo, a importância crescente do conhecimento para as organizações e sua relação direta com a inovação.

Na reedição do manual foram acrescentados elementos voltados à sustentabilidade e ao serviço público, destacando a valorização dos bens e serviços ofertados pelas organizações, o que, no contexto desta pesquisa, é considerado essencial para a gestão de patrimônios culturais. Além disso, a atualização incorporou a ISO 30401, tornando-se o primeiro manual de boas práticas em gestão do conhecimento a alinhar-se a padrões internacionais de referência.

De modo geral, o manual disponibiliza ao responsável pela condução do projeto um conjunto de ferramentas para o mapeamento do conhecimento organizacional em diferentes etapas, apoiando a tomada de decisão e orientando a implementação de iniciativas concretas de gestão do conhecimento. Essas etapas estão estruturadas em quatro dimensões fundamentais: pessoas, processos, tecnologias e liderança.

2.3.1.6 MODELO MGCAPB - IPEA, PROPOSTO POR BATISTA (2012)

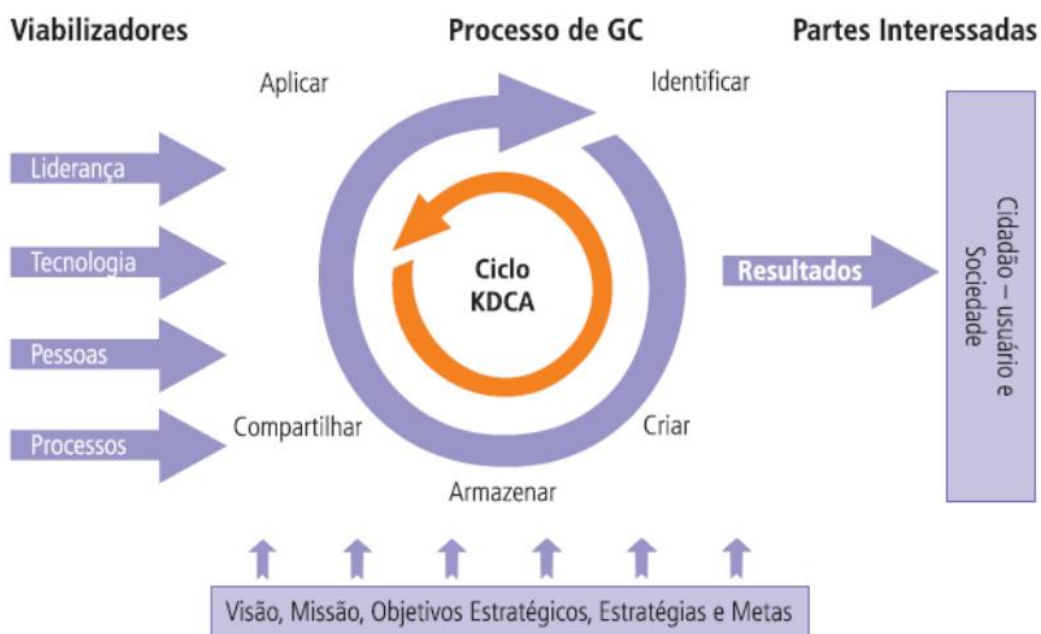
O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) apresenta um modelo destinado a orientar a administração pública brasileira na adoção da gestão do conhecimento. Seu objetivo central é apoiar o alcance dos objetivos estratégicos, promovendo melhorias em

processos, produtos e serviços, com reflexos positivos para o cidadão-usuário e para a sociedade em sentido amplo (Batista, 2012).

O modelo MGCAPB tem sua base conceitual estruturada a partir de revisões sistemáticas amplas, que possibilitaram a construção de um corpo teórico capaz de sustentar as particularidades da administração pública. Todavia, ressalta-se a necessidade de que esse referencial esteja apoiado em um modelo específico para o setor público, de caráter holístico e abrangente, capaz de responder às demandas decorrentes de seus princípios fundamentais, como eficiência, efetividade social e qualidade.

O modelo de gestão do conhecimento do IPEA, apresentado na Imagem 5, foi desenvolvido com o propósito de apoiar a institucionalização da GC nas organizações públicas. De caráter simultaneamente prescritivo e descritivo, foi estruturado de maneira simples e prática, buscando orientar a administração pública brasileira na condução de projetos voltados à implementação da gestão do conhecimento. A implementação do método inicia-se pela definição dos direcionadores estratégicos da organização — missão, visão, objetivos, estratégias e metas —, os quais devem estar articulados à gestão do conhecimento, de forma a favorecer o alcance dos resultados pretendidos.

Figura 4 – Modelo de gestão do conhecimento para administração pública.



Fonte: Batista (2012).

O modelo foi concebido para ser implementado de maneira linear, seguindo uma metodologia prescritiva composta pelos seguintes elementos:

- a) Visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas;**
- b) Viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos;**
- c) Processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar;**
- d) Ciclo KDCA;**
- e) Resultados da GC;**
- f) Partes interessadas (cidadão-usuário e sociedade).**

O modelo proposto pelo IPEA foi concebido para ser implementado de forma linear, seguindo uma metodologia prescritiva composta por seis componentes. O primeiro é formado pelos direcionadores estratégicos — visão, missão, objetivos, estratégias e metas —, cujo alinhamento com a gestão do conhecimento é considerado essencial para o êxito do plano. O segundo compreende os viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos, reconhecidos como fatores críticos de sucesso. O terceiro refere-se aos processos de GC, que abrangem identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento, entendido simultaneamente como insumo e resultado.

O quarto componente é o ciclo KDCA, inspirado no ciclo PDCA, mas adaptado para enfatizar o papel central do conhecimento nas etapas de planejar, executar, verificar e agir. O quinto componente corresponde aos resultados da GC, dos quais se espera o fortalecimento da aprendizagem e da inovação em todos os níveis da organização, podendo gerar efeitos imediatos e de longo prazo. Por fim, o sexto componente contempla as partes interessadas, destacando o cidadão-usuário e a sociedade em geral, que devem permanecer como foco das iniciativas de gestão do conhecimento (Batista, 2012).

O modelo estabelece a implementação da gestão do conhecimento a partir de quatro etapas sequenciais, concebidas para orientar de forma estruturada o processo de institucionalização da GC nas organizações. O processo de implementação do modelo do IPEA inicia-se com a fase diagnóstica, destinada a avaliar o nível de maturidade em gestão do conhecimento e fundamentar a necessidade de sua adoção. Na sequência, a etapa planejar concentra-se na definição da visão, dos objetivos e das estratégias de GC, bem como na

seleção e priorização dos projetos a serem executados. A fase desenvolver envolve a escolha de um projeto-piloto, sua execução, avaliação e, a partir das lições aprendidas, a expansão para toda a organização. Por fim, a etapa implementar contempla a análise dos fatores críticos de sucesso do Programa de gestão do conhecimento (PGC), assegurando a consolidação e a continuidade dos resultados obtidos.

A aplicabilidade do modelo proposto por Batista (2012) pode ser observada em diferentes pesquisas empíricas realizadas no contexto da administração pública brasileira. Marques et al. (2020), por exemplo, avaliaram a maturidade da gestão do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior utilizando um questionário estruturado baseado no MGCAPB. Os autores identificaram avanços especialmente nas dimensões liderança e tecnologia, mas observaram fragilidades importantes nos processos organizacionais, na aprendizagem e nos resultados da GC, além de diferenças de percepção entre docentes e técnicos administrativos. Esses achados evidenciam que a maturidade em GC tende a evoluir de forma heterogênea dentro das organizações públicas.

Sabino (2013) também aplicou instrumento derivado do modelo de Batista (2012) ao avaliar a maturidade da GC na tutoria dos cursos de graduação a distância da Universidade Federal de Santa Catarina. Os resultados revelaram níveis predominantemente baixos de maturidade, sobretudo nas dimensões processos, aprendizagem e resultados, ainda que a dimensão tecnologia apresentasse maior robustez. Além disso, o estudo destacou o papel central da cultura organizacional e da liderança na consolidação das práticas de GC.

A articulação desses estudos demonstra que, embora o modelo MGCAPB ofereça um referencial estruturado e amplamente aplicável, sua implementação no setor público brasileiro tende a revelar desafios recorrentes relacionados à institucionalização de processos, ao compartilhamento do conhecimento e à mensuração de resultados. Esses achados reforçam a pertinência do modelo para avaliar a maturidade da GC na SUAFP, permitindo comparações consistentes com evidências nacionais.



3

3

PREMISSA(S) DO ESTUDO

O presente estudo tem como objetivo investigar o nível de maturidade em gestão do conhecimento na Subsecretaria de Administração da Folha de Pagamento do Distrito Federal (SUAFP) e adota como referencial orientador o Modelo de Capacidade de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MCCAPB), proposto por Batista (2012). Esse modelo oferece uma estrutura analítica para a avaliação da maturidade em GC em organizações públicas, contemplando dimensões relacionadas às orientações institucionais, às práticas organizacionais, às competências, aos conhecimentos críticos e a fatores organizacionais, tais como inovação tecnológica e capacitação de recursos humanos.

Parte-se do pressuposto central de que a maturidade em gestão do conhecimento na SUAFP se manifesta a partir do grau de desenvolvimento dessas dimensões, refletindo o nível de estruturação institucional das práticas, dos processos e das capacidades organizacionais relacionadas à GC.

Adota-se como premissa orientadora que as dimensões da gestão do conhecimento na SUAFP apresentam níveis distintos de desenvolvimento, com maior estruturação em algumas áreas e fragilidades em outras, o que permite identificar assimetrias internas e oportunidades de aprimoramento.

Pressupõe-se que o grau de clareza das orientações institucionais e o nível de formalização das práticas de gestão do conhecimento influenciam a forma como o conhecimento é criado, registrado, compartilhado e utilizado no âmbito da Subsecretaria.

Considera-se, ainda, que a identificação e a gestão de conhecimentos críticos constituem elementos estruturantes da maturidade em GC, na medida em que favorecem a preservação da memória organizacional e o suporte às atividades finalísticas.

Adicionalmente, adota-se a premissa de que fatores organizacionais, como inovação tecnológica e capacitação de recursos humanos, condicionam o desenvolvimento da gestão do

conhecimento, podendo atuar como fatores facilitadores ou restritivos, a depender do contexto e da forma como são geridos.

Para examinar esses pressupostos, a pesquisa utiliza abordagem mista, combinando instrumentos quantitativos, voltados à mensuração da percepção dos servidores acerca das dimensões do MCCAPB, e procedimentos qualitativos, direcionados à compreensão de aspectos contextuais, barreiras e oportunidades relacionadas à gestão do conhecimento. A integração dessas abordagens permite compreender o posicionamento da SUAFP quanto à maturidade em GC e subsidiar a proposição de diretrizes de aperfeiçoamento.

Dessa forma, as premissas estabelecidas desempenham função orientadora da investigação, sustentando a análise dos dados e a interpretação dos resultados, em consonância com o caráter exploratório e descritivo do estudo.



4

4

MÉTODO

4.1 NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA

A pesquisa será desenvolvida com base em uma abordagem de métodos mistos, combinando procedimentos quantitativos e qualitativos, a fim de ampliar a compreensão sobre o nível de maturidade em gestão do conhecimento na Subsecretaria de Administração da Folha de Pagamento.

No que se refere à natureza, trata-se de uma investigação aplicada, uma vez que busca produzir conhecimento voltado à solução de problemas específicos do setor público, propondo diagnósticos e recomendações práticas que possam contribuir para o aperfeiçoamento da gestão organizacional. Além disso, a pesquisa possui caráter descritivo, pois objetiva observar, registrar e analisar aspectos da realidade organizacional sem, necessariamente, interferir nela. Nesse sentido, segundo Vergara (2009), pesquisas descritivas têm como finalidade principal a observação, o registro e a análise de aspectos da realidade sem provocar mudanças em seu objeto de estudo.

No aspecto quantitativo, será aplicado um questionário estruturado fundamentado no modelo MCCAPB de Batista (2012), permitindo mensurar critérios de GC e identificar o nível de maturidade da SUAFP. Essa escolha metodológica está em consonância com Gil (2012), que ressalta que a pesquisa quantitativa busca quantificar opiniões, atitudes e comportamentos por meio de instrumentos padronizados, sendo especialmente indicada quando se pretende mensurar a relação entre variáveis previamente estabelecidas. Ademais, como destacam Cervo, Bervian e Silva (2007), a abordagem quantitativa possibilita maior controle dos fatores envolvidos e permite a replicação dos resultados em contextos semelhantes, o que reforça sua adequação aos objetivos deste estudo.

No aspecto qualitativo, foi realizada entrevista semiestruturada com um gestor estratégico da SUAFP, selecionado em razão de sua atuação no nível decisório e de sua visão abrangente sobre os processos, as diretrizes institucionais e o uso de tecnologias na unidade.

A opção por entrevistar um gestor estratégico fundamenta-se no entendimento de que esse ator organizacional possui condições privilegiadas para avaliar, de forma integrada, o alinhamento entre estratégia, processos organizacionais e práticas de gestão do conhecimento, elementos centrais para a análise da maturidade em GC.

A entrevista teve caráter exploratório e foi utilizada para complementar os dados obtidos por meio do questionário aplicado aos servidores, permitindo aprofundar a compreensão sobre os resultados encontrados na etapa quantitativa. As informações coletadas foram submetidas à técnica de análise de conteúdo, visando à identificação de categorias e padrões de sentido relevantes.

A utilização combinada do questionário e da entrevista possibilitou a triangulação dos dados, fortalecendo a consistência e a confiabilidade dos resultados. Dessa forma, os achados quantitativos, baseados no modelo MGCAPB, foram articulados às percepções qualitativas do gestor estratégico, resultando em um diagnóstico mais consistente e abrangente sobre a maturidade em gestão do conhecimento na SUAFP.

4.2 FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: DADOS E TÉCNICAS DE COLETA

Nesta pesquisa faz-se o uso da metodologia do estudo de caso, por se tratar de uma abordagem caracterizada pelo exame aprofundado de uma “identidade” organizacional claramente delimitada. O estudo de caso tem como propósito compreender com maior profundidade os “comos” e os “porquês” que emergem no interior da unidade investigada (Da Ponte, 1994). Nesse sentido, pode ser definido como uma investigação que se assume como particularística, voltada a uma situação específica que se apresenta como única em diversos aspectos, procurando evidenciar o que nela há de mais essencial e característico (Da Ponte, 1994).

No que se refere à abrangência, trata-se de um estudo de caso único, aplicado à Subsecretaria de Administração da Folha de Pagamento (SUAFP), vinculada à Secretaria de Economia do Governo do Distrito Federal. O objetivo é analisar a maturidade em gestão do conhecimento (GC) na SUAFP, identificando o nível atual de desenvolvimento das práticas de GC, os pontos fortes e as

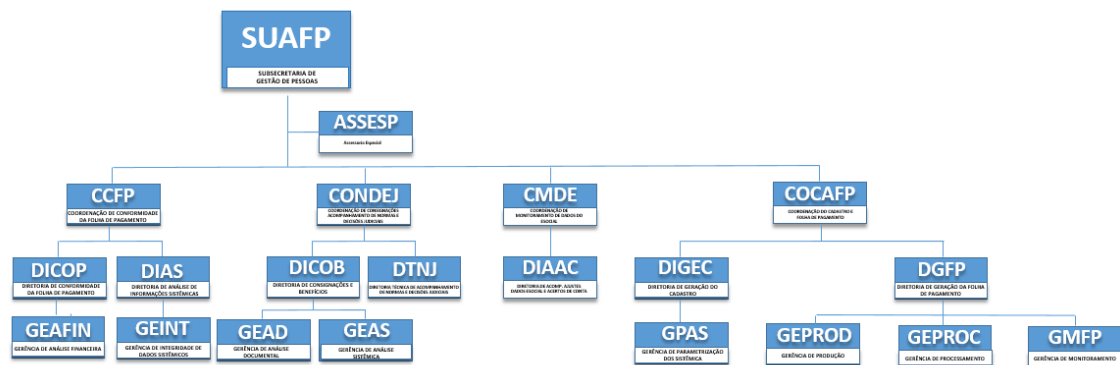
oportunidades de melhoria, bem como os conhecimentos críticos presentes na organização.

A delimitação do estudo recai sobre a SUAFP em razão de dois critérios principais: acesso e relevância estratégica. O critério de acesso justifica-se pela viabilidade de aplicação dos instrumentos de pesquisa — questionário e entrevistas semiestruturadas — junto aos servidores da Subsecretaria. Já a relevância estratégica decorre do papel desempenhado pela SUAFP na gestão da folha de pagamento do Governo do Distrito Federal, área sensível que concentra informações críticas de recursos humanos e que depende fortemente da efetividade da gestão do conhecimento para assegurar eficiência, confiabilidade e agilidade nos processos.

Assim, o estudo busca compreender a maturidade da GC na SUAFP a partir da aplicação do modelo MCCAPB, de Batista (2012), instrumento desenvolvido para avaliar práticas de gestão do conhecimento na administração pública brasileira. Pretende-se, ainda, identificar competências organizacionais essenciais, práticas de GC já existentes, lacunas de conhecimento e oportunidades de avanço, tendo como referência o contexto específico da gestão pública distrital.

Importa salientar que, embora a SUAFP esteja inserida em um cenário mais amplo da Secretaria de Economia, a análise desta pesquisa não se estenderá a toda a estrutura administrativa, mas se concentrará exclusivamente nas práticas, processos e percepções relacionadas à gestão do conhecimento no âmbito da Subsecretaria. Essa delimitação permite maior foco e profundidade na análise, sem perder de vista a importância estratégica da unidade para a administração pública do Distrito Federal.

Figura 5 – Estrutura Organizacional da SUAFP



Fonte: elaboração própria (2025).

A SUAFP está vinculada à estrutura administrativa da Secretaria de Economia do Governo do Distrito Federal. No âmbito desta Secretaria, a Subsecretaria desempenha papel estratégico na gestão e processamento da folha de pagamento dos servidores ativos, inativos e pensionistas do GDF, o que envolve não apenas atividades de caráter operacional, mas também processos de controle, análise e suporte técnico relacionados à gestão de pessoas.

A estrutura organizacional da SUAFP é composta por gerências, diretorias e coordenações técnicas que atuam de forma integrada para assegurar a regularidade e a confiabilidade das informações de pessoal. O quadro de colaboradores abrange servidores efetivos, comissionados e terceirizados, que, em conjunto, garantem a execução das atividades de alta complexidade associadas ao sistema único de gestão de recursos humanos (SIGRH).

Fonte: elaboração própria (2025).

Diante desse contexto, esta dissertação tem como propósito central analisar a maturidade da gestão do conhecimento no âmbito da Subsecretaria de Administração da Folha de Pagamento, unidade estratégica da Secretaria de Economia do Governo do Distrito Federal. A pesquisa busca identificar o estágio em que a GC se encontra, evidenciando tanto os avanços já consolidados quanto as oportunidades de aperfeiçoamento.

4.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS E MATRIZ DE OPÇÕES METODOLÓGICAS

De maneira ampla, existem diversos instrumentos metodológicos voltados a conhecer, caracterizar, analisar e sintetizar dados acerca de um objeto de pesquisa. A escolha de tais instrumentos devem estar alinhados ao tipo de investigação proposta, ao problema de pesquisa delimitado e à perspectiva teórica que orienta o estudo (Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009). Nesse sentido, a definição dos métodos de coleta de dados constitui etapa fundamental, uma vez que é por meio das informações obtidas que será possível compreender os contextos específicos da realidade investigada e, a partir disso, alcançar os objetivos estabelecidos.

No caso desta dissertação, os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário estruturado fundamentado no modelo

MCCAPB de Batista (2012), concebido para avaliar práticas de gestão do conhecimento em organizações públicas, e de entrevista semiestruturada com um colaborador estratégico da SUAFP. Esses instrumentos foram selecionados por possibilitarem tanto a mensuração do nível de maturidade da GC, em termos quantitativos, quanto a exploração de percepções, experiências e interpretações qualitativas sobre os processos de gestão do conhecimento na unidade.

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência e conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Quanto à análise dos dados coletados, o instrumento para avaliação da GC, por se tratar de um modelo também prescritivo, já dispõe de metodologia definida para a interpretação dos resultados. No caso da entrevista, os dados serão tratados por meio da técnica de análise de conteúdo, a qual, segundo Bardin (1979), corresponde a um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição das mensagens, que possibilitam a construção de indicadores — quantitativos ou não — capazes de sustentar inferências sobre as condições de produção e recepção dessas comunicações.

Quadro 1 – Coleta e análise de dados

Quadro 1 – Coleta e análise de dados			
Objetivos Geral e Específicos		Método de coleta de dados	Estratégia de Análise dos dados
OB1	Analisar os impactos dos critérios de Batista na gestão do conhecimento da SUAFP, buscando identificar o nível de maturidade, os avanços obtidos e os principais desafios para a consolidação das práticas de GC.	Questionário + Entrevista semiestruturada	Análise quantitativa descritiva + Análise de conteúdo
OB2	Avaliar a maturidade em Liderança em GC, identificando avanços e desafios a partir das percepções dos colaboradores e do gestor(a).	Questionário + Entrevista semiestruturada	Análise quantitativa descritiva + Análise de conteúdo
OB3	Examinar a maturidade em Processos Organizacionais, destacando avanços e desafios na	Questionário + Entrevista semiestruturada	Análise quantitativa descritiva +

	integração da GC, conforme a visão dos colaboradores e do gestor(a).		Análise de conteúdo.
OB4	Investigar a maturidade em Pessoas, destacando avanços e desafios no engajamento, capacitação e valorização, segundo colaboradores e gestor(a).	Questionário + Entrevista semiestruturada	Análise quantitativa descritiva + Análise de conteúdo
OB5	Verificar a maturidade em Tecnologia, reconhecendo avanços e desafios no uso das ferramentas digitais de apoio à GC, segundo colaboradores e gestor(a).	Questionário + Entrevista semiestruturada	Análise quantitativa descritiva + Análise de conteúdo
OB6	Analisar a maturidade em Processos de Conhecimento, reconhecendo avanços e desafios na criação, retenção e disseminação do conhecimento, conforme a percepção de colaboradores e gestor(a).	Questionário + Entrevista semiestruturada	Análise quantitativa descritiva + Análise de conteúdo
OB7	Identificar a maturidade em Aprendizagem e Inovação, reconhecendo avanços e desafios na promoção da aprendizagem contínua e da inovação, a partir da visão dos colaboradores e do gestor(a).	Questionário + Entrevista semiestruturada	Análise quantitativa descritiva + Análise de conteúdo
OB8	Comparar as percepções de colaboradores e gestor(a) sobre a maturidade em Resultados da GC, identificando avanços e desafios nos indicadores institucionais.	Questionário + Entrevista semiestruturada	Análise quantitativa descritiva + Análise de conteúdo

Fonte: elaboração própria (2026).

A análise dos dados desta pesquisa será realizada a partir de procedimentos de tabulação, classificação e categorização, que permitem sistematizar as informações e estabelecer relações entre os elementos investigados (Gil, 2019). Os dados quantitativos do questionário baseado no modelo MCCAPB de Batista serão organizados em planilhas eletrônicas, utilizando ferramentas como Excel® e Google Forms®, possibilitando a análise estatística descritiva. Já os dados qualitativos provenientes da entrevista semiestruturada serão tratados por meio da análise de conteúdo, permitindo a interpretação das percepções e experiências do colaborador

estratégico ligado a gestão da SUAFP de forma a complementar os resultados quantitativos.

4.3.1 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

O instrumento adotado nesta dissertação corresponde ao Modelo de Capacidade de gestão do conhecimento na Administração Pública Brasileira (MCCAPB), desenvolvido por Batista (2012) a partir de adaptações do manual da *Asian Productivity Organization* (APO), originalmente publicado em 2009. Esse modelo foi concebido para orientar organizações públicas na identificação de áreas prioritárias para o fortalecimento da gestão do conhecimento. A aplicação do instrumento permite evidenciar tanto os pontos fortes já consolidados quanto aqueles que demandam maior atenção e investimentos por parte da instituição, constituindo-se em um recurso metodológico adequado para avaliar a maturidade da GC no contexto da SUAFP (Batista, 2012; APO, 2009).

Após a análise dos modelos de maturidade em gestão do conhecimento (GC), apresentados no referencial teórico, definiu-se pela utilização do Modelo de Capacidade de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Brasileira (MCCAPB), elaborado por Batista (2012). Trata-se de um instrumento desenvolvido especificamente para apoiar organizações públicas no processo de implementação da GC, tendo como objetivo assegurar o alinhamento entre a gestão do conhecimento e os objetivos estratégicos institucionais, com foco na melhoria de processos, produtos e serviços.

De acordo com Batista (2012), a efetivação da GC no setor público contribui para ampliar a eficiência administrativa e gerar benefícios que alcançam diretamente o cidadão-usuário e a sociedade em geral. O autor também ressalta que o MCCAPB foi inspirado e adaptado a partir do manual da *Asian Productivity Organization* (APO), amplamente utilizado em projetos internacionais voltados à implementação da GC, construído sobre uma base sólida fundamentada em revisões sistemáticas da literatura, o que reforça sua credibilidade e aplicabilidade no contexto da administração pública brasileira.

Considerando que o Modelo de Capacidade de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Brasileira (MCCAPB), a utilização deste modelo se torna mais adequada para esta pesquisa, pois possibilita avaliar o grau de maturidade da gestão do

conhecimento na Subsecretaria de Administração da Folha de Pagamento e atender ao objetivo central da dissertação.

A aplicação do instrumento será direcionada aos colaboradores da Subsecretaria de Administração da Folha de Pagamento com atuação direta nos processos organizacionais, assegurando que estejam aptos a responder de forma consistente. Esse cuidado metodológico é fundamental para garantir a validade da avaliação, conforme destaca Batista (2012).

O questionário adotado nesta dissertação, elaborado por Batista (2012), contém 42 assertivas distribuídas em sete critérios de avaliação: liderança em GC, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultados da GC. Cada critério apresenta seis assertivas, avaliadas pelos respondentes em uma escala de cinco pontos, que varia de “muito mal ou não realizadas” a “muito bem realizadas”. Tal escala segue o modelo Likert, reconhecido por sua simplicidade e ampla aplicação em pesquisas, justamente por possibilitar mensurações claras e adaptáveis a diferentes contextos de investigação (Edmondson, 2005).

No que se refere às escalas utilizadas no instrumento, Batista (2012) explica que a primeira escala é aplicada aos itens de 1 a 36, correspondentes aos critérios de 1 a 6, além de abranger os itens 37 e 38 do critério 7. Já a segunda escala é destinada especificamente aos itens de 39 a 42, também pertencentes ao critério 7, diferenciando-se, portanto, na forma de avaliação dos aspectos finais do modelo, conforme apresentado na tabela abaixo.

Tabela 3 – Critérios		
Critérios	Questões	Escala
1 - Liderança em GC	1 a 6	Escala 1
2 - Processo	7 a 12	
3 - Pessoas	13 a 18	
4 - Tecnologia	19 a 24	
5 - Processos de GC	25 a 30	

6 - Aprendizagem e Inovação	31 a 36	
7 - Resultados de GC	37 a 42	Escala 1: 37 e 28 Escala 2: 39, 40, 41 e 42

Fonte: adaptado de Batista (2012).

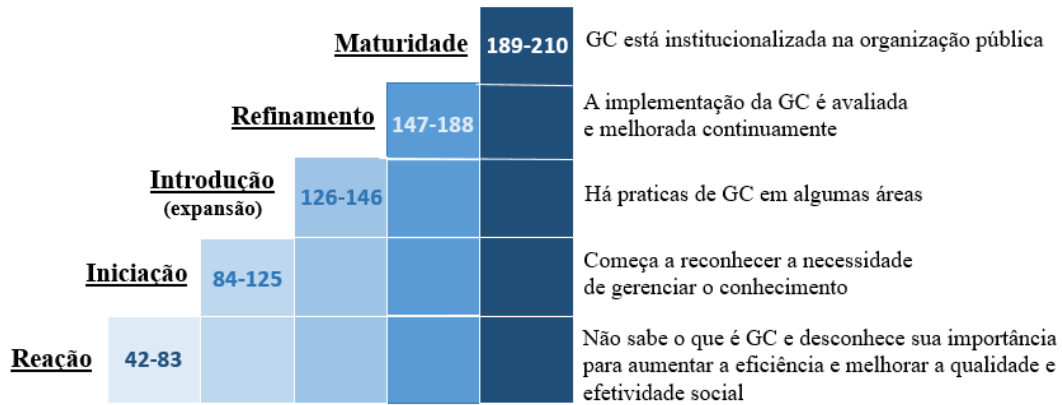
De acordo com Batista (2012), as características avaliadas no instrumento devem ser analisadas com rigor, observando-se atentamente as escalas previamente definidas no modelo.

Tabela 4 – Escalas 1 e 2	
Escalas	Pontuação
1	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.
2	1 = a organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores; 2 = houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados; 3 = houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados; 4 = houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados; 5 = houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Fonte: adaptado de Batista (2012).

Segundo Batista (2012), o modelo de maturidade em gestão do conhecimento é estruturado em cinco estágios evolutivos: Reação, Iniciação, Introdução (ou expansão), Refinamento e Maturidade. Esses níveis permitem acompanhar o desenvolvimento progressivo da GC na organização, indicando desde os primeiros movimentos reativos até a consolidação de práticas maduras e integradas.

Figura 6 – Níveis de maturidade em GC



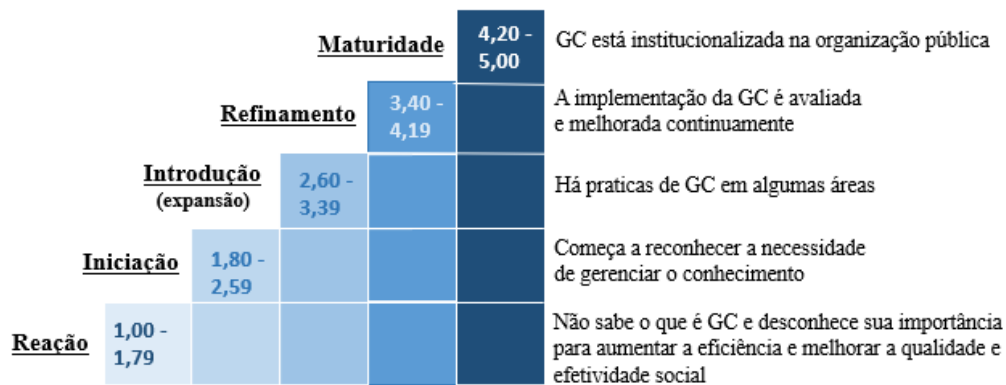
Fonte: adaptado de Batista (2012).

Ainda de acordo com Batista (2012), o nível de maturidade em gestão do conhecimento é determinado pela soma das respostas às 42 assertivas do instrumento, que variam de 1 a 5 pontos cada. Assim, o escore mínimo corresponde a 42 pontos e o máximo a 210 pontos. Os intervalos definidos pelo modelo estabelecem os estágios de maturidade: 42-83; 84-125; 126-146; 147-188; e 189-210 pontos, permitindo classificar a posição da organização dentro do processo evolutivo da GC.

Além da análise individual das assertivas, tornou-se necessário estabelecer uma forma padronizada de interpretar o grau de maturidade alcançado em cada critério da Gestão do Conhecimento. Para isso, utilizou-se como referência o modelo de Batista (2012), cuja estrutura conceitual foi adaptada nesta pesquisa para permitir uma avaliação mais precisa por critério. Diferentemente dos estágios de maturidade original, voltada para o diagnóstico global da organização, aqui os intervalos foram ajustados para uma variação de 1,00 a 5,00 de média final, possibilitando uma leitura específica do desempenho de cada critério avaliado.

Para operacionalizar essa adaptação, o cálculo segue um procedimento simples e direto. Primeiro, calcula-se a média de cada uma das seis assertivas que compõem o critério, utilizando a escala Likert de 1 a 5. Em seguida, essas seis médias individuais são somadas e o resultado é dividido por seis, obtendo-se a média final do critério. Após a obtenção da média final, basta compará-lo aos intervalos definidos para identificar o nível correspondente.

Figura 7 – Níveis de maturidade em GC por critério(Média final)



Fonte: adaptado de Batista (2012).

Com essa adaptação, os níveis de maturidade foram organizados em cinco faixas: de 1,00 a 1,79 média final, correspondente ao Nível 1 – Reação; de 1,80 a 2,59 média final, Nível 2 – Iniciação; de 2,60 a 3,39 média final, Nível 3 – Introdução; de 3,40 a 4,19 média final, Nível 4 – Refinamento; e de 4,20 a 5,00 média final, Nível 5 – Maturidade. Essa estrutura permite identificar, com maior clareza, o estágio em que cada critério se encontra, respeitando a lógica conceitual do modelo de Batista, mas ajustada às necessidades metodológicas da presente pesquisa.

4.3.2 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

Na dimensão qualitativa desta pesquisa, a coleta de dados será realizada por meio de entrevista semiestruturada, aplicada a um colaborador estratégico da SUAFP. Esse instrumento foi escolhido por possibilitar maior profundidade na compreensão das percepções e experiências do participante, complementando os dados obtidos de forma quantitativa pelo questionário.

Nesse sentido, Gil (2012) ressalta que a entrevista constitui uma técnica apropriada quando o objetivo é conhecer ou obter informações sobre o que as pessoas sabem, pensam, sentem ou desejam, configurando-se como um recurso fundamental no processo de investigação científica.

Para atender aos objetivos específicos desta pesquisa, que envolvem identificar práticas de gestão do conhecimento, mapear competências organizacionais, reconhecer conhecimentos críticos e apontar oportunidades de melhoria, optou-se pelo uso da entrevista

semiestruturada. Conforme observam Boni e Quaresma (2005), esse tipo de entrevista é apropriado quando se busca delimitar as informações a um escopo previamente definido, mas sem restringir a possibilidade de aprofundamento das respostas.

O instrumento elaborado para a coleta de dados qualitativos corresponde a um roteiro de entrevista semiestruturada (Anexo B), construído com base nos estudos de Batista (2004), Batista *et al.*, (2005), e da *Asian Productivity Organization* (2009). O roteiro é composto por 23 questões organizadas em oito blocos.

A entrevista se deu exclusivamente com um colaborador estratégico responsável pela gestão, em data e horário previamente agendados verbalmente. A definição desse recorte justifica-se pelo fato de que esse participante possui visão abrangente das práticas e processos da unidade, estando diretamente envolvido nas atividades de gestão. Esse critério de seleção assegura que as informações fornecidas estejam alinhadas à realidade organizacional, contribuindo para a consistência e a validade da análise.

Antes do início da entrevista, foi apresentado ao participante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), constante no Apêndice A, assegurando o cumprimento dos princípios éticos da pesquisa. A entrevista seguiu o roteiro previamente elaborado e a transcrição integral do seu conteúdo encontra-se disponível no Apêndice B desta dissertação.

A primeira etapa da entrevista teve como objetivo levantar as diretrizes estratégicas da Subsecretaria de Administração da Folha de Pagamento (SUAFP), considerando como categorias de análise cada critério, conforme Batista (2012). Esse levantamento é indispensável para compreender a realidade atual da organização e constitui etapa prévia à implementação da gestão do conhecimento.

As práticas de gestão descritas pela *Asian Productivity Organization* (2009) e utilizadas por diversas organizações que obtiveram êxito em seus processos de implementação da gestão do conhecimento correspondem a rotinas diretamente relacionadas ao desenvolvimento e à aplicação do conhecimento. Tais práticas, conforme apontam Coombs, Hull e Peltu (2000), possuem o potencial de apoiar as organizações na melhoria de sua capacidade decisória e no enfrentamento de barreiras à inovação decorrentes tanto da cultura organizacional quanto de sua trajetória histórica. Batista (2012)

acrescenta que essas práticas podem estar presentes em uma organização mesmo antes da adoção formal da GC e, em alguns casos, sem plena consciência institucional de sua existência.

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), a gestão do conhecimento por meio das práticas de GC ocorre a partir do compartilhamento e da distribuição sistemática do conhecimento dentro das organizações, permitindo a disseminação das melhores práticas. Esses autores ressaltam ainda que é essencial que a organização desenvolva mecanismos efetivos para gerenciar o conhecimento em sua estrutura, de modo a assegurar sua utilização estratégica.

Na segunda parte da entrevista, o objetivo foi identificar práticas presentes na rotina organizacional da Subsecretaria de Administração da Folha de Pagamento (SUAFP) e verificar se estas apresentam as características essenciais descritas por Batista (2004) para serem reconhecidas como práticas de gestão do conhecimento.



5

APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISES DOS RESULTADOS

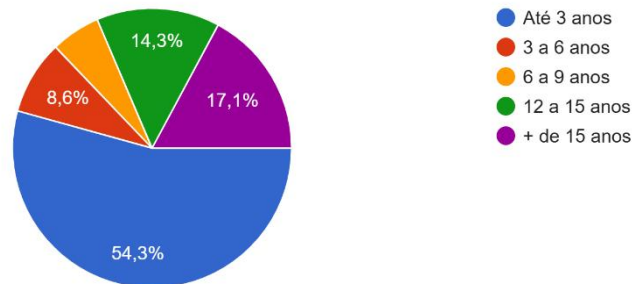
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

A pesquisa contou com a participação de 36 colaboradores da Subsecretaria de Administração da Folha de Pagamento (SUAFP). A pergunta referente ao tempo de atuação na SUAFP não era obrigatória, totalizando 35 respondentes para esse item.

Entre esses 35 participantes, 54,3% possuem até 3 anos de atuação na SUAFP, 8,6% atuam entre 3 e 6 anos, 5,7% entre 6 e 9 anos, 14,3% possuem 12 a 15 anos de experiência e 17,1% trabalham na unidade há mais de 15 anos. Esses dados permitem visualizar a distribuição temporal dos respondentes na subsecretaria, conforme demonstrado no gráfico a seguir.

Figura 8 – Tempo de serviço na SUAFP

Tempo de serviço na SUAFP?
35 respostas



Fonte: elaboração própria (2026).

A pesquisa apresentou **margem de erro de 6,67%**, considerada adequada para a interpretação dos dados coletados.

5.2 DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE EM GC NA SUAFP

Tabela 5 – Diagnóstico em GC na SUAFP			
	Objetivos Específicos	Assunto	Páginas
OB1	Avaliar a maturidade em Liderança em GC, identificando avanços e desafios a partir das percepções dos colaboradores e do gestor(a).	Liderança	67 a 69
OB2	Examinar a maturidade em Processos Organizacionais, destacando avanços e desafios na integração da GC, conforme a visão dos colaboradores e do gestor(a).	Processos	69 a 71
OB3	Investigar a maturidade em Pessoas, destacando avanços e desafios no engajamento, capacitação e valorização, segundo colaboradores e gestor(a).	Pessoas	71 a 73
OB4	Verificar a maturidade em Tecnologia, reconhecendo avanços e desafios no uso das ferramentas digitais de apoio à GC, segundo colaboradores e gestor(a).	Tecnologia	73 a 75
OB5	Analisar a maturidade em Processos de Conhecimento, reconhecendo avanços e desafios na criação, retenção e disseminação do conhecimento, conforme a percepção de colaboradores e gestor(a).	Processos do GC	75 a 77
OB6	Identificar a maturidade em Aprendizagem e Inovação, reconhecendo avanços e desafios na promoção da aprendizagem contínua e da inovação, a partir da visão dos colaboradores e do gestor(a).	Aprendizagem e Inovação	77 a 79
OB7	Comparar as percepções de colaboradores e gestor(a) sobre a maturidade em Resultados da GC, identificando avanços e desafios nos indicadores institucionais.	—	104 a 113

Fonte: elaboração própria (2026).

Após a aplicação do instrumento de avaliação da maturidade em Gestão do Conhecimento (GC) na Subsecretaria de Administração da Folha de Pagamento (SUAFP), e o consequente recebimento dos questionários devidamente respondidos pelos colaboradores, procedeu-se à etapa de tabulação, análise e interpretação dos dados. Com base na apuração das pontuações obtidas e seguindo os critérios

estabelecidos no instrumento proposto por Batista (2012), foi possível determinar o grau de maturidade em GC na SUAFP, identificando o estágio em que a organização se encontra no que tange à institucionalização das práticas de gestão do conhecimento.

O diagnóstico da maturidade foi realizado mediante a avaliação individual dos sete critérios que compõem o modelo de Batista — Liderança em GC, Processos Organizacionais, Pessoas, Tecnologia, Processos do Conhecimento, Aprendizagem e Inovação, e Resultados da GC —, bem como pela análise consolidada da pontuação geral. Os resultados foram organizados e interpretados com o apoio de tabelas, quadros e gráficos do tipo radar, o que permitiu uma visão integrada e comparativa do desempenho da SUAFP em cada dimensão avaliada, subsidiando a identificação de seus pontos fortes e das áreas que demandam aprimoramento.

5.2.1 CRITÉRIO: LIDERANÇA EM GC

O Critério 1.0 – Liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional apresentou predominância das respostas nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), conforme a Escala 1.

Na primeira questão, referente ao compartilhamento do conhecimento, da visão e da estratégia de GC alinhados com a missão e os objetivos estratégicos da organização, as respostas concentraram-se principalmente nas opções 2 (mal realizadas) e 3 (realizadas de forma adequada), com menor frequência das opções 1 (muito mal realizadas ou ainda não são realizadas) e 4 (bem realizadas). A média registrada foi de 2,97.

A segunda questão, que aborda a implantação de arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC, apresentou predominância das opções 2 (mal realizadas) e 3 (realizadas de forma adequada), e menor número de respostas nas opções 4 e 5, indicando percepção moderada sobre a institucionalização das práticas. A média foi de 2,83.

A terceira questão, referente à alocação de recursos financeiros nas iniciativas de GC, teve maior concentração nas opções 2 (mal realizadas) e 3 (realizadas de forma adequada), com ocorrência

reduzida de 1 (muito mal realizadas ou ainda não são realizadas) e 5 (muito bem realizadas). A média alcançada foi de 2,72.

Na quarta questão, que trata da existência de política de proteção da informação e do conhecimento, houve maior concentração das respostas nas opções 3 (realizadas de forma adequada), 4 (bem realizadas) e 5 (muito bem realizadas), configurando-se como o item mais bem avaliado dentro do critério. A média foi de 3,33.

A quinta questão, que avaliou se as chefias servem de modelo ao compartilhar informações e estimular o trabalho colaborativo, apresentou prevalência das opções 2 (mal realizadas) e 3 (realizadas de forma adequada), com menor frequência nas opções 4 (bem realizadas) e 1 (muito mal realizadas ou ainda não são realizadas). A média registrada foi de 2,97.

Por fim, a sexta questão, referente à promoção, reconhecimento e recompensa das práticas de GC, também apresentou predominância das opções 2 (mal realizadas) e 3 (realizadas de forma adequada), com número reduzido de respostas nas opções 1 (muito mal realizadas ou ainda não são realizadas) e 5 (muito bem realizadas). A média obtida foi de 2,97.

A média final do Critério 1.0 – Liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional foi de 2,96. Ao somar as pontuações das seis assertivas avaliadas, o subtotal do critério alcançou 17,79 pontos, posicionando esse critério no Nível 3 – Introdução, de acordo com o modelo de Batista adaptado para medir os níveis de maturidade em GC por critério (Imagem 7). Esse resultado indica que, embora existam práticas estruturadas de liderança relacionadas à gestão do conhecimento, ainda há espaço relevante para o aperfeiçoamento e consolidação dessas ações na organização.

Tabela 6 – Análise critério 1

Critério 1: Liderança em GC Organizacional		Pontuação
1.	A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	2,97

2.	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	2,83
3.	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	2,72
4.	A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	3,33
5.	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	2,97
6.	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	2,97
Subtotal - Critério 1		17,79
Média final - Critério 1		2,96

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Batista (2012).

5.2.2 CRITÉRIO: PROCESSOS

O Critério 2.0 – Processos Organizacionais apresentou predominância das respostas nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), conforme a Escala 1.

Na primeira questão, referente à definição das competências essenciais da organização, as respostas concentraram-se principalmente nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), com menor ocorrência das opções 1 (muito mal realizadas ou ainda não são realizadas) e 4 (bem realizadas). A média obtida foi de 3,02.

Na segunda questão, que trata da modelagem dos sistemas de trabalho e dos processos de apoio e finalísticos, também houve prevalência das respostas 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), enquanto as opções 1 (muito mal realizadas ou

ainda não são realizadas) e 5 (muito bem realizadas) tiveram menor frequência. A média foi de 2,66.

A terceira questão, sobre a inclusão de fatores como novas tecnologias e compartilhamento de conhecimento na modelagem de processos, teve predominância das respostas 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada) com menor ocorrência das respostas 1 (muito mal realizadas ou ainda não são realizadas) e 4 (bem realizadas). A média registrada foi de 2,80.

A quarta questão, relativa à existência de sistema próprio para gerenciamento de crises ou eventos imprevistos, concentrou as respostas nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), com menor número nas opções 1 (muito mal realizadas ou ainda não são realizadas) e 5 (muito bem realizadas). A média foi de 2,88.

Na quinta questão, que abordou a implementação e gestão dos processos de apoio e finalísticos, verificou-se maior incidência na opção 3 (ações realizadas de forma adequada), seguida das opções 2 (mal realizadas) e 5 (muito bem realizadas). A média alcançada foi de 3,16.

Por fim, a sexta questão, que trata da avaliação e melhoria contínua dos processos organizacionais, apresentou a mesma tendência, com maior número de respostas nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), com menor número nas opções 1 (muito mal realizadas ou ainda não são realizadas) e 4 (bem realizadas). A média observada foi de 3,05.

A média final do Critério 2.0 – Processos Organizacionais foi de 2,92. Ao somar as pontuações das seis assertivas avaliadas, o subtotal do critério alcançou 17,57 pontos, posicionando esse critério no Nível 3 – Introdução, de acordo com o modelo de Batista adaptado para medir os níveis de maturidade em GC por critério (Imagem 7). Esse resultado demonstra que, embora existam práticas de gestão de processos alinhadas à gestão do conhecimento, ainda há oportunidades importantes para torná-las mais integradas, padronizadas e eficazes no contexto organizacional.

Tabela 7 – Análise critério 2

Critério 1: Liderança em GC Organizacional		Pontuação
7.	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	3,02
8.	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar ('ao invés de criar') valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	2,66
9.	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	2,80
10.	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	2,88
11.	A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	3,16
12.	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	3,05
Subtotal Critério 2: Processos		17,57
Média final - Critério 2		2,92

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Batista (2012).

5.2.3 CRITÉRIO: PESSOAS

O Critério 3.0 – Pessoas apresentou predominância das respostas nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), conforme a Escala 1.

Na primeira questão, referente aos programas de educação, capacitação e desenvolvimento de carreiras, observou-se concentração das respostas nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), com ocorrência menor nas demais opções. A média registrada foi de 3,13.

A segunda questão, que aborda a disseminação sistemática de informações sobre políticas, estratégias e ferramentas de GC para novos servidores, apresentou predominância das respostas nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada). A média obtida foi de 2,69.

Na terceira questão, relativa à existência de processos formais de mentoring, coaching e tutoria, verificou-se maior frequência nas opções 1 (muito mal realizadas ou ainda não são realizadas) e 2 (ações mal realizadas, com poucas respostas nas opções 4 e 5, o que resultou em média de 2,08.

A quarta questão, que trata da existência de banco de competências dos servidores públicos, também apresentou concentração das respostas nas opções 1 (muito mal realizadas ou ainda não são realizadas) e 2 (ações mal realizadas), com média de 2,30.

A quinta questão, referente à colaboração e ao reconhecimento das práticas de compartilhamento do conhecimento, concentrou o maior número de respostas nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada). A média foi de 2,61.

Por fim, a sexta questão, sobre a formação de equipes e grupos de trabalho voltados à melhoria dos processos e resolução de problemas, manteve a predominância das opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), com média registrada de 2,72.

A média final do Critério 3.0 – Pessoas foi de 2,58. Ao somar as pontuações das seis assertivas avaliadas, o subtotal do critério alcançou 15,53 pontos, posicionando esse critério no Nível 2 – Iniciação, de acordo com o modelo de Batista adaptado para medir os níveis de maturidade em GC por critério (Imagem 7). Esse resultado indica que existem iniciativas iniciais relacionadas ao desenvolvimento das pessoas e ao estímulo ao compartilhamento de conhecimento, mas ainda é necessário avançar significativamente na consolidação de práticas que fortaleçam a cultura de colaboração, a aprendizagem contínua e a valorização do capital humano.

Tabela 8 – Análise critério 3

Critério 3: Pessoas		Pontuação
13.	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	3,13
14.	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	2,69
15.	A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	2,08
16.	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	2,30
17.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	2,61
18.	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	2,72
Subtotal Critério 3: Pessoas		15,53
Média final - Critério 3		2,58

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Batista (2012).

5.2.4 CRITÉRIO: TECNOLOGIA

O Critério 4.0 – Tecnologia apresentou predominância das respostas nas opções 3 (ações realizadas de forma adequada) e 4 (bem realizadas), conforme a Escala 1.

Na primeira questão, referente à implantação de infraestrutura de TI e disponibilização de estrutura tecnológica para apoiar a Gestão do Conhecimento, as respostas concentraram-se nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), com média de 2,91.

A segunda questão, que avaliou o alinhamento da infraestrutura de TI à estratégia de GC da organização, apresentou maior incidência das opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), com média de 2,75.

Na terceira questão, sobre o acesso a computadores por todas as pessoas da organização, as respostas concentraram-se principalmente nas opções 3 (ações realizadas de forma adequada) e 5 (muito bem realizadas), resultando em média de 3,94.

A quarta questão, referente ao acesso à internet, intranet e endereço de e-mail institucional para todos os servidores, apresentou predominância das respostas 4 (bem realizadas) e 5 (muito bem realizadas), alcançando a maior média do critério, 4,13.

Na quinta questão, que trata da atualização regular das informações disponíveis na web/intranet, as respostas distribuíram-se entre as opções 3 (ações realizadas de forma adequada) e 5 (muito bem realizadas), com média de 3,33.

Por fim, a sexta questão, que analisou o uso da intranet como principal fonte de comunicação e apoio ao compartilhamento de informações e transferência de conhecimento, manteve o mesmo padrão, com predominância das respostas 3 (ações realizadas de forma adequada) e 4 (bem realizadas), e média de 3,33.

A média final do Critério 4.0 – Tecnologia foi de 3,39. Ao somar as pontuações das seis assertivas avaliadas, o subtotal do critério alcançou 20,39 pontos, posicionando esse critério no Nível 3 – Introdução, de acordo com o modelo de Batista adaptado para medir os níveis de maturidade em GC por critério (Imagem 7). Esse resultado demonstra que a organização já dispõe de recursos tecnológicos relevantes para apoiar a gestão do conhecimento, com processos mais estruturados, integração entre sistemas e maior suporte às atividades de registro, compartilhamento e uso da informação. Ainda assim, há potencial para ampliar a automação, fortalecer a interoperabilidade e aprimorar a utilização estratégica das ferramentas disponíveis.

Tabela 9 – Análise critério 4

Critério 1: Liderança em GC Organizacional		Pontuação
19.	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	2,91
20.	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	2,75
21.	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	3,94
22.	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	4,13
23.	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	3,33
24.	A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	3,33
Subtotal Critério 4: Tecnologia		20,39
Média final - Critério 4		3,39

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Batista (2012).

5.2.5 CRITÉRIO: PROCESSOS DE CONHECIMENTO

O Critério 5.0 – Processos do Conhecimento apresentou predominância das respostas nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), conforme a Escala 1.

Na primeira questão, referente à existência de processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, as respostas concentraram-se principalmente nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada). A média registrada foi de 2,83.

A segunda questão, que trata da existência de um mapa de conhecimento e da distribuição dos ativos de conhecimento por toda a organização, apresentou maior incidência nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), com média de 2,58.

Na terceira questão, que avaliou o registro e o compartilhamento do conhecimento adquirido após a execução de tarefas e conclusão de projetos, observou-se predominância das opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada). A média obtida foi de 2,55.

A quarta questão, referente à retenção do conhecimento essencial de servidores que estão saindo da organização, apresentou concentração nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), resultando em média de 2,33.

A quinta questão, sobre o compartilhamento das melhores práticas e lições aprendidas, manteve a predominância das opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), com média de 2,69.

Por fim, a sexta questão, que aborda a realização de atividades de benchmarking dentro e fora da organização e o uso dos resultados para aprimorar o desempenho organizacional, seguiu o mesmo padrão de respostas, com maior concentração nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), e média de 2,58.

A média final do Critério 5.0 – Processos do Conhecimento foi de 2,59. Ao somar as pontuações das seis assertivas avaliadas, o subtotal do critério alcançou 15,56 pontos, posicionando esse critério no Nível 2 – Iniciação, de acordo com o modelo de Batista adaptado para medir os níveis de maturidade em GC por critério (Imagem 7). Esse resultado evidencia que a organização já desenvolve algumas práticas relacionadas à identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento, porém ainda de forma parcial e com desigualdade entre as áreas. Há avanços, mas persiste a necessidade de fortalecer a estruturação sistemática desses processos para que o conhecimento circule de maneira mais contínua, integrada e estratégica.

Tabela 10 – Análise critério 5		
Critério 5: Processos de conhecimento		Pontuação
25.	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	2,83

26.	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	2,58
27.	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	2,55
28.	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	2,33
29.	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante 'reinventar da roda' e retrabalho.	2,69
30.	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novos conhecimentos.	2,58
Subtotal Critério 5: Processos de conhecimento		15,56
Média final - Critério 5		2,59

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Batista (2012).

5.2.6 CRITÉRIO: APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

O Critério 6.0 – Aprendizagem e Inovação apresentou predominância das respostas nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), conforme a Escala 1.

Na primeira questão, referente à valorização da aprendizagem e da inovação como valores institucionais, as respostas concentraram-se nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), com menor número de avaliações 1 (muito mal realizadas ou ainda não são realizadas). A média registrada foi de 2,88.

A segunda questão, que avaliou se a organização considera erros e riscos como oportunidades de aprendizagem, apresentou predominância nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), resultando em média de 2,69.

Na terceira questão, sobre a formação de equipes interfuncionais para resolução de problemas, também se observou concentração das respostas nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada). A média obtida foi de 2,66.

A quarta questão, que abordou a autonomia concedida aos servidores e a valorização das ideias individuais, registrou maior

frequência de respostas nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), apresentando média de 3,13.

A quinta questão, relativa à disposição das chefias intermediárias para o uso de novas ferramentas e métodos, apresentou as médias mais elevadas do critério, com predominância das opções 3 (ações realizadas de forma adequada) e 4 (bem realizadas), resultando em média de 3,36.

Por fim, a sexta questão, que trata do incentivo ao trabalho colaborativo e ao compartilhamento de informações, apresentou predominância nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), com média de 2,97.

A média final do Critério 6.0 – Aprendizagem e Inovação foi de 2,94. Ao somar as pontuações das seis assertivas avaliadas, o subtotal do critério alcançou 17,69 pontos, posicionando esse critério no Nível 3 – Introdução, de acordo com o modelo de Batista adaptado para medir os níveis de maturidade em GC por critério (Imagem 7). Esse resultado indica que há um ambiente favorável ao aprendizado e à troca de conhecimentos, com iniciativas que estimulam a inovação e o desenvolvimento das equipes. Contudo, ainda é necessário fortalecer mecanismos formais de aprendizagem organizacional, ampliar a disseminação de boas práticas e consolidar processos contínuos de inovação.

Tabela 11 – Análise critério 6		
Critério 1: Liderança em GC Organizacional		Pontuação
31.	A organização articula e reforça continuamente valores como a aprendizagem e a inovação.	2,88
32.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente.	2,69
33.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	2,66
34.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	3,13

35.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	3,36
36.	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	2,97
Subtotal Critério 6: Aprendizagem e inovação		17,69
Média final - Critério 6		2,94

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Batista (2012).

5.2.7 CRITÉRIO: RESULTADOS DA GC

O Critério 7.0 – Resultados da Gestão do Conhecimento avalia os efeitos das práticas de GC sobre o desempenho organizacional e utiliza duas escalas distintas: a Escala 1, aplicada às questões 37 e 38, e a Escala 2, aplicada às questões 39 a 42.

Na primeira questão, que trata do histórico de sucesso da organização na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança, as respostas concentraram-se principalmente nas opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), com média de 2,58.

A segunda questão, que avalia o uso de indicadores para medir o impacto das iniciativas de GC nos resultados organizacionais, apresentou predominância das opções 2 (ações mal realizadas) e 3 (ações realizadas de forma adequada), resultando em média de 2,27.

Na terceira questão, referente à melhoria nos indicadores de qualidade dos produtos e serviços em função da GC, as respostas distribuíram-se entre as opções 2 (melhoria em alguns indicadores) e 3 (melhoria na maioria dos indicadores), apresentando média de 2,47.

A quarta questão, que trata da melhoria nos indicadores de eficiência, seguiu padrão semelhante, com predominância das opções 1 (não melhorou ou ainda não é possível comprovar) e 3 (melhoria na maioria dos indicadores), alcançando média de 2,55.

Na quinta questão, relativa à melhoria nos indicadores de efetividade social, também houve concentração de respostas nas opções 1 (não melhorou ou ainda não é possível comprovar) e 3 (melhoria na maioria dos indicadores), com média de 2,50.

Por fim, a sexta questão, que aborda a melhoria nos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento, apresentou resultados mais elevados, com maior frequência das opções 3 (melhoria na maioria dos indicadores) e 4 (melhoria em quase todos os indicadores), alcançando média de 2,69.

A média final do Critério 7.0 – Resultados da Gestão do Conhecimento foi de 2,51. Ao somar as pontuações das seis assertivas avaliadas, o subtotal do critério alcançou 15,06 pontos, posicionando esse critério no Nível 2 – Iniciação, de acordo com o modelo de Batista adaptado para medir os níveis de maturidade em GC por critério (Imagem 7). Esse resultado revela que, embora existam evidências iniciais dos impactos positivos da GC nos processos, na qualidade dos serviços e na eficiência organizacional, esses efeitos ainda não se manifestam de forma plenamente consistente ou mensurável. Há necessidade de fortalecer indicadores, consolidar práticas avaliativas e ampliar o monitoramento dos resultados para que a GC gere impactos mais robustos e sistemáticos na organização.

Tabela 12 – Análise critério 7		
Critério 1: Liderança em GC Organizacional		Pontuação
37.	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	2,58
38.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	2,27
39.	A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas da GC - os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	2,47
40.	A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	2,55
41.	A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	2,50
42.	A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	2,69

	15,06
Média final - Critério 7	2,51

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Batista (2012).

Na tabela abaixo, apresenta a classificação geral dos sete critérios com base na pontuação total atribuída pelos respondentes.

Tabela 13 – Classificação da Análise da Maturidade da CG			
Classificação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na SUAFP			
Crítérios	Pontuação por critério	Pontuação Máxima	Colocação
Tecnologia	20,39	30	1°
Liderança em GC	17,79	30	2°
Aprendizagem e inovação	17,69	30	3°
Processo	17,57	30	4°
Processo de conhecimento	15,56	30	5°
Pessoas	15,53	30	6°
Resultados da GC	15,06	30	7°
Total	119,59	210	

A avaliação individual dos critérios, realizada por meio da ferramenta de mensuração, possibilita a identificação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria da Gestão do Conhecimento (GC). Segundo Fonseca (2006 apud Batista, 2012), o reconhecimento, por parte da organização, de suas potencialidades e fragilidades — neste caso, compreendidas como oportunidades de aprimoramento — permite o direcionamento estratégico dos esforços em GC, com vistas à diferenciação institucional.

Tabela 14 – Matriz dos pontos fortes e oportunidades de melhoria da GC na SUAFP

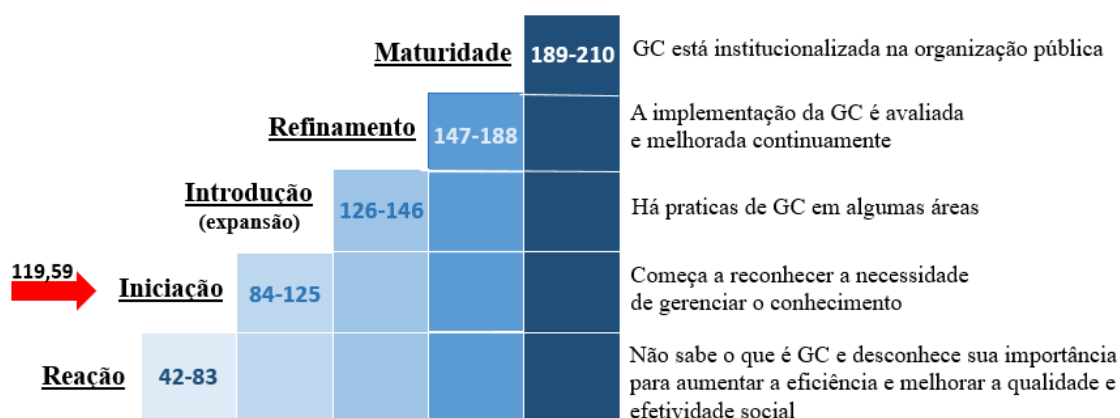
SUAFP	Percepção dos respondentes da Avaliação de GC	
Crítérios	Pontos fortes	Oportunidades de melhoria
Crítério 1: Liderança em GC	A política de proteção da informação obteve o melhor desempenho do critério. O alinhamento da visão/estratégia de GC, o comportamento das chefias e o reconhecimento das práticas de GC apresentaram média idêntica.	A alocação de recursos financeiros para GC. A formalização de arranjos organizacionais para GC.
Crítério 2: Processos	Atendimento aos requisitos do cidadão-usuário. As ações de melhoria contínua dos processos.	A modelagem dos processos organizacionais. A inclusão de fatores como tecnologia, flexibilidade e GC.
Crítério 3: Pessoas	Os programas de capacitação e desenvolvimento. Formação de equipas e grupos de trabalho.	A ausência de mentoring/coaching/tutoria. O banco de competências.
Crítério 4: Tecnologia	O acesso à internet/intranet/e-mail. O acesso ao computador.	O alinhamento da TI à estratégia de GC. A infraestrutura geral de TI para GC.
Crítério 5: Processos de Conhecimento	A organização sistematiza a gestão do conhecimento. O compartilhamento de melhores práticas e lições aprendidas.	A retenção do conhecimento de servidores que saem da organização. O registo e compartilhamento pós-tarefa.
Crítério 6: Aprendizagem e Inovação	A disposição das chefias para usar novas ferramentas e métodos. A autonomia e valorização de ideias.	O tratamento de erros e riscos como oportunidades de aprendizagem. A atuação de equipas interfuncionais.
Crítério 7: Resultados em GC	A organização apresenta histórico comprovado de sucesso da GC por indicadores de desempenho.	Uso de indicadores que avaliam o impacto da GC nos resultados.

	A GC melhorou os indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	A GC melhorou os indicadores de qualidade dos produtos e serviços
--	--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A partir da análise individual de cada critério, torna-se possível determinar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC) na organização. O total da pontuação geral resulta da soma dos subtotais obtidos em cada critério avaliado. No caso da SUAFP, a aplicação do instrumento de mensuração da maturidade em GC resultou em um total de 119,59 pontos. Dessa forma, conforme os níveis de maturidade definidos por Batista (2012) e ilustrados na Imagem 8, a organização enquadra-se no nível de *Iniciação*, o que indica o começo do reconhecimento da necessidade de gerenciar o conhecimento.

Figura 9 – Nível de Maturidade em GC na SUAFP



Fonte: adaptado de Batista (2012).

Após a apresentação dos resultados da avaliação de maturidade, a pontuação final da organização pode ser representada graficamente por meio de um gráfico do tipo radar (Figura 8). Esse recurso visual demonstra o desempenho obtido em cada um dos critérios avaliados, em comparação com a pontuação máxima estabelecida para cada dimensão.

Figura 10 – Gráfico Radar



Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de (BATISTA, 2012).

5.3 ANÁLISES DE DISCUSSÕES DOS DADOS QUALITATIVOS – ENTREVISTA

O presente capítulo tem por objetivo analisar a entrevista realizada com um gestor estratégico da SUAFP, objetivando: (a) Mapear informações que contribuam com as categorias presentes no modelo de GC utilizado na dissertação de Mestrado; e (b) Articular os achados da entrevista com o modelo proposto; (c) Apresentar os resultados de forma a complementar eles com o instrumento quantitativo aplicado.

Tendo em mente que a pesquisa tem por objetivo aplicar o instrumento de avaliação da GC em um órgão público e construir o *business case* dessa organização, a análise se concentrará na análise diagnóstica proposta pelo modelo (Batista, 2012).

Como método, a análise será realizada utilizando a análise de conteúdo Qualitativa da Bardin (1977). A análise realizada é uma análise categorial e temática de natureza dedutiva, onde se parte com categorias predefinidas ao campo e as informações emergem conforme essas categorias em unidade de análise (Bardin, 1977; Regina et al., 2021; Mendes; Miskulin, 2017). As categorias utilizadas no presente estudo foram feitas conforme o instrumento de Diagnóstico de GC em organizações de Batista (2012), sendo estas: os Viabilizadores

(Pessoas, Tecnologias, Processos Organizacionais, Liderança), Processos em GC, Aprendizado e Inovação e Resultados de GC. As variáveis de cada categoria foram compostas conforme as variáveis apresentadas nas fichas de composição do instrumento quantitativo em cada uma das dimensões, essas que estão presentes no Anexo A.

Ao se tratar das unidades de análise mapeadas no presente estudo, essas são compostas por unidades de registro (o que se diz) e de contexto (o contexto do que se diz) (Regina et al., 2021). As unidades de registro são adotadas como sendo trechos da entrevista analisada, se afastando de análises frequências de palavras ou sentenças. As Unidades de Contexto utilizadas são informações sobre as perguntas do entrevistado e sobre a frase dita por este.

A apresentação dos resultados, dado ao objetivo da entrevista de, não só mapear informações qualitativas sobre as dimensões do modelo utilizado, mas também de aprofundar e complementar em detalhes as informações obtidas no instrumento quantitativo, será feita de forma descritiva, apresentando os trechos do entrevistado e a análise desses trechos. A entrevista foi analisada utilizando o *software* Qualcoder 3.5.

Para a apresentação dos resultados, esses serão demonstrados em: (a) Subtópicos que incorporam cada uma das dimensões do instrumento, argumentando conforme o modelo; (b) Análise geral dos resultados de cada uma das categorias, tentando situar os achados em algum dos níveis de maturidade propostos por Batista (2012).

5.3.1 LIDERANÇA

Ao se tratar da liderança essa é retratada por Batista (2012) como tendo um papel fundamental na implementação da GC em organizações públicas, sendo a liderança que tem a função de: Reforçar estratégias e diretrizes a equipe, gerir e criar arranjos e estruturas de governança referentes a GC, alocar recursos para a implementação da GC, definir diretrizes de proteção ao conhecimento e tratar sobre questões de reconhecimento e recompensa para as pessoas envolvidas na operação.

Nesse sentido, é observado que a liderança da SUAFP, não só reconhece a necessidade de ter iniciativas ligadas a GC como também promove a GC nas rotinas da empresa. Ao se tratar

da divulgação de informações, observa-se que essa é, não só uma diretriz, como uma prática comum no dia-dia da SUAFP, conforme o seguinte trecho: “Qualquer informação relevante a gente repassa, né, por meio de circulares ou por meio do grupo do WhatsApp, para todo mundo tá então assim, essa questão da informação é bem divulgada” (E01SUAFP).

O trecho demonstra que o compartilhamento de informações e conhecimento é algo comum nas rotinas da SUAFP, demonstrando também um apoio tecnológico e ferramentas digitais que facilitam esse compartilhamento ou ferramentas processuais como as circulares, que também auxiliam no compartilhamento de conhecimento. Apesar do entrevistado não abordar diretamente, é possível inferir que haja uma ordem de importância dos conhecimentos, sendo informações importantes divulgados em circulares e outras informações através do Whatsapp.

Essa inferência é reforçada através do trecho “A gente passa a circular pra qualquer informação importante para todas as coordenações. Constantemente a gente faz isso” (E01SUAFP). Esse trecho ressalta a existência de informações importantes, bem como a utilização de circulares para o repasse dessas informações, além de reforçar uma frequência nesse repasse.

Ambos os trechos indicam que as lideranças da SUAFP não só colocam em prática os valores de compartilhamento de conhecimentos e de trabalho colaborativo ao adotar esses mecanismos, como também, através dessa hierarquização de informações e de diferentes canais de compartilhamento, criam uma diretriz informal de proteção a informação e do conhecimento, ao colocarem canais diferentes de comunicação e alocarem informações importantes a um destes canais.

Esse aspecto do compartilhamento de conhecimento é ressaltando ainda quando há demandas espontâneas para além do que se é exigido normalmente, tendo em vista que “quando [...] surgem muitas demandas urgentes, né...de tribunais de conta, procuradoria é feita uma reunião, e geralmente os coordenadores ou diretores eles vêm e repassam para a suas equipes” (E01SUAFP). Isso demonstra uma prática de compartilhar conhecimentos e informações além das atividades processuais do SUAFP pelas diretorias.

Além disso, ao se tratar das iniciativas para compartilhamento de conhecimento, algumas informações demonstram que as lideranças da SUAFP, além de promoverem iniciativas atuais, promovem novas iniciativas que estão em implementação ou que serão implementadas futuramente. Os seguintes trechos ressaltam essa informação:

Eu entendo que a gente está precisando de mais programas de reconhecimento [...] eu estou até planejando de fazer encontros com toda a equipe para gente poder verificar o que cada um pensa, porque é importante. Eu não quero escutar só os chefes e diretores, eu quero escutar toda a equipe, que para mim todos são importantes, então você vê o jeito que eu sou, [...] para mim inclusive como seres humanos são todos iguais, eu quero só que tentar fazer com que a gente se aproxime mais todos os servidores mesmo (E01SUAFP).

Eu considero importante a acrescentar uma harmonização maior entre as equipes, eu pretendo pegar e agora tá [...] agendar programas pra que a equipe como um todo que fique mais unida, tá então ótimo que cada um tem que se colocar no lugar do outro, entendeu, é isso que eu acho (E01SUAFP).

Além dessas, a liderança da SUAFP e sua assessoria tem buscado “implementar um tipo de fluxo que tá ocorrendo em reuniões de 15 dias pra gente poder tentar alinhar esse fluxo de forma genérica para todo mundo”. Os trechos demonstram um planejamento de novas formas para compartilhar conhecimentos, onde muitos desses planejamentos, sejam reuniões periódicas, encontros com as equipes para verificar suas opiniões, ou agendar programas com toda equipe, não só demonstram uma iniciativa por parte da gestão em promover o compartilhamento de conhecimentos, como indicam que a gestão busca “dar o exemplo” através de promover e reconhecer o compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários.

Isso é reforçado ao se perguntar para o entrevistado sobre as percepções dos funcionários sobre sua valorização onde ele respondeu “[...] eu acho que a gente tem que fazer uma pesquisa nesse sentido, né, porque como eu te falei, eu quero ouvir cada servidor não só os coordenadores, não só os diretores, eu pretendo fazer é um questionário sobre isso. Tá bom? Um trabalho sobre isso” (E01SUAFP). O trecho reforça atitude de valorizar e reconhecer os funcionários, onde mesmo o entrevistado se recusando a responder à pergunta ele afirmar que quer “ouvir cada servidor não só

os coordenadores, não só os diretores” e que pretende” fazer é um questionário sobre isso”, demonstrando uma proatividade de não falar pelos funcionários sem algum tipo de embasamento.

Junto a isso, ao se tratar da promoção, reconhecimento e recompensa dos funcionários, é observado que, para além da melhoria de desempenho e criação e compartilhamento de conhecimentos, a gestão também recompensa e promove o aprendizado individual e organizacional. Os trechos abaixo demonstram essa dinâmica:

Nós somos os gestores da folha de pagamento de todo governo do DF, então na realidade a gente dá curso por meio da escola de governo, o pessoal [...] dá curso de acerto de contas e conseqüentemente todo mundo tem que ir aprendendo isso, né? Porque aqui é como se fosse, como se fosse não, nós somos os professores de todos os órgãos setoriais de gestão de pessoas, então a gente que tem que aprender e repassar isso pra eles (E01SUAFP).

Constantemente a escola de governo encaminham para a gente o calendário dos cursos que estão acontecendo então a forma da gente incentivar é passando para os coordenadores, os quais expressam para as suas turmas, procederem lá às instruções desses cursos [...] O pessoal foi pra São Paulo né? Aquele curso de e-social então constantemente quando eles me pedem algum com específico autorizo pra que possa comprar esse curso (E01SUAFP).

Os trechos evidenciam justamente o incentivo e reconhecimento a aprendizagem organizacional e individual. A gestão entende que “todo mundo tem que ir aprendendo”, o que indica a necessidade de aprender competências importantes para a ocupação, enquanto uma das formas de incentivar a aprendizagem é passando informações “para os coordenadores, os quais expressam para as suas turmas, procederem lá às instruções desses cursos”, o que indica também um incentivo a aprendizagem de competências que agreguem a organização através desses cursos, sendo isso reforçado por uma situação específica “Aquele curso de e-social então constantemente quando eles me pedem algum com específico autorizo pra que possa comprar esse curso”.

Entretanto, alguns desafios acabam surgindo ligados a gestão que acaba por dificultar a GC na SUAFP, sendo esses: métodos de preservação do conhecimento de pessoas chave envolvidas e sistemas de informação antigos e pouco integrados. Isso pode ser observado nos trechos abaixo:

Não, o Jonas saiu [...] e a gente não entrevistou. Por sorte por exemplo, você já tava junto com ele, né e consegui continuar com o trabalho, mas realmente eu entendo que [...] é importante uma entrevista preservar o conhecimento dele pra passar pra pessoa que vai ficar (E01SUAFP).

Assim o que dificulta muito o nosso trabalho que a gente tem que fazer muita coisa manual ao passo que se tivesse um sistema um pouco mais moderno, é... a gente iria mais gerenciar do que ficar fazendo cálculos manuais planilhas, né? Sim, fazendo realmente muitas rotinas de forma manuais (E01SUAFP).

Os trechos são importantes pois demonstram as dificuldades enfrentadas pela gestão no que tange GC. O primeiro trecho demonstra uma lacuna nos métodos de preservação do conhecimento nos casos de aposentadoria ou de saída de funcionários, onde é tratado de um exemplo onde um funcionário “não foi entrevistado” e onde “por sorte” um funcionário que estava trabalhando junto com o que estava se aposentando “Conseguiu continuar com o trabalho”, indicando que poderia haver um resultado negativo na preservação conhecimento, caso o funcionário não estivesse trabalhando junto com o que estava se aposentando.

Além disso, a modernização dos sistemas é tratada como algo necessário, em que os sistemas arcaicos prejudicam diretamente a gestão, tirando os gestores de suas competências, tendo os gestores que fazer trabalhos de forma manual sendo mencionado pelo entrevistado que, caso o sistema fosse mais moderno, “a gente iria mais gerenciar do que ficar fazendo cálculos manuais planilhas, né?”, apontando como solução a mudança do sistema.

Esses desafios são importantes pois demonstram com detalhes problemas que podem impactar na implementação da GC na SUAFP. Além disso, as informações sobre a liderança e como essa coordena as rotinas da SUAFP é importante pois permite entender com detalhes os pontos em que ocorre acertos por parte da gestão ou que carecem de atenção.

5.3.2 PESSOAS

As pessoas envolvidas na organização possuem um papel importante nos processos de GC, onde a organização pública deve tanto investir em programas de formação e capacitação, desenvolvimento de carreiras, e promover a criação, armazenamento e

compartilhamento de conhecimentos, contribuindo para a melhoria de desempenho e o atingimento de metas. Se faz fundamental repassar e difundir informações sobre a empresa, estratégia, ferramentas, processos e benefícios para novos servidores, para que estes consigam se inserir no esforço de institucionalizar a GC (Batista, 2012).

Ao se tratar das pessoas enquanto viabilizadoras da GC, foi possível constatar com as entrevistas que a SUAFP, através de cursos e programas de capacitação, acaba por capacitar seus funcionários, enquanto reconhece e apoia o compartilhamento e conhecimento entre as equipes. Entretanto, é importante reconhecer que, pelo fato do entrevistado ser uma pessoa em posição de gestão dentro da organização, não foi possível obter a opinião direta de forma qualitativa dos funcionários e das pessoas envolvidas diretamente nas rotinas da SUAFP. Esse fato limita alguns aspectos ligados a percepção dos indivíduos, que são apontados como variáveis no instrumento de Batista (2012) e pode ser considerado como uma limitação da parte qualitativa. Entretanto, ao se aplicar o questionário quantitativo, é possível complementar as informações com os dados das entrevistas de forma que esses se completem. Além disso, outros estudos podem surgir ampliando o escopo de entrevistados na SUAFP.

Ao se tratar dos cursos, é possível observar que a SUAFP e a gestão incentivam ativamente a busca por competências que agreguem com o desempenho e com as atividades da SUAFP. Isso pode ser observado nos seguintes trechos:

Nós somos os gestores da folha de pagamento de todo governo do DF, então na realidade a gente dá curso por meio da escola de governo, [...] a gente dá curso de acerto de contas e conseqüentemente todo mundo tem que ir aprendendo isso, né? Porque aqui é como se fosse, como se fosse não, nós somos os professores de todos os órgãos setoriais de gestão de pessoas, então a gente que tem que aprender e repassar isso pra eles (E01SUAFP).

O incentivo que a gente tem [...] é justamente por meio dos cursos, né constantemente a escola de governo encaminham pra gente o calendário dos cursos que estão acontecendo então a forma da gente incentivar é passando pra os coordenadores, os quais expressam para as suas turmas, procederem lá às instruções desse curso. [...] O pessoal foi pra São Paulo né? Aquele curso de e-social, então constantemente quando eles me pedem

algum curso específico eu autorizo pra que possa comprar esse curso (E01SUAFP).

Os trechos evidenciam uma necessidade de promover cursos e capacitações por parte da gestão. O entrevistado ao afirmar que “nós somos os professores de todos os órgãos setoriais de gestão de pessoa” ressalta isso em um contexto de condicionamento, em que o status do entrevistado e das pessoas envolvidas como professores, gerasse uma obrigação de aprender informações importantes e repassar aos subordinados, bem como a informação de que os gestores dão cursos através da escola de governo sobre essas informações, demonstra um alinhamento entre o que é aprendido com os cursos e o que é utilizado na SUAFP.

Além disso, a menção sobre o repasse de cursos para as equipes e gestões envolvidas demonstra uma proatividade em gerar a capacitação conforme competências, onde é deixado às gestões de setores e aos funcionários, essa liberdade para escolher o curso que melhor se alinhe, sendo um exemplo um curso sobre E social onde é demonstrado que sempre que há demanda de cursos, há a autorização. Isso demonstra uma abertura da gestão para que se possa realizar capacitações importantes para o trabalho, o que é evidenciado mais ainda ao se perguntar sobre o próximo passo na consolidação da GC na SUAFP, onde a resposta foi “Eu acho que investir em tecnologia na questão da troca do sistema e a capacitação dos servidores”.

Além disso, os dados evidenciam que, pela perspectiva dos gestores, há o reconhecimento e promoção de compartilhamento de conhecimentos e informações, onde é demonstrado uma abertura com os funcionários. Dois trechos demonstram essa abertura: “eu entendo que a gente está precisando de mais programas de reconhecimento e também a subsecretaria como um todo, talvez eu estou até planejando de fazer encontros com toda a equipe para gente poder verificar o que cada um pensa, porque é importante” (E01SUAFP). Esse trecho é reforçado ao se perguntar para o entrevistado sobre os próximos passos na implementação da GC na SUAFP:

Eu considero importante a acrescentar uma harmonização maior entre as equipes, eu pretendo pegar e agora [...] o início do ano eu quero agendar programas pra que a equipe como um todo que fique mais unida, tá então ótimo que cada um

tem que se colocar no lugar do outro, entendeu, é isso que eu acho (E01SUAFP).

Ambos os trechos evidenciam, não só reconhecimento da importância em compartilhar conhecimento, mas em tornar a equipe mais colaborativa. O entrevistado ressalta como uma necessidade os programas de reconhecimento, enquanto aborda um planejamento de reuniões com a equipe para “verificar o que cada um pensa”, reconhecendo a importância dessa troca; enquanto isso o trecho que aborda a implementação de programas para que “A equipe como um todo que fique mais unida” demonstra uma noção da importância da colaboração e da cooperação entre a equipe. Isso é reforçado no âmbito da gestão ao se considerar o seguinte trecho: “eu acho que a gente tem que fazer uma pesquisa nesse sentido, né, porque como eu te falei, eu quero ouvir cada servidor não só os coordenadores, não só os diretores, eu pretendo fazer é um questionário sobre isso” (E01SUAFP), demonstra que o entrevistado, enquanto pessoa inserida na gestão, compartilha de uma noção de “verificar o que todos pensam”, o que indica esse reconhecimento do compartilhamento e conhecimento.

Por último, ao perguntar sobre o espaço e a abertura para aprendizado, ele responde “eu entendo, nunca puni ninguém, então assim a gente conversa, eu acho que aproveitamento pra aprender tá” (E01SUAFP), o que indica uma abordagem com abertura para compartilhar e aprender, sem represálias por parte da gestão. Ao perguntar sobre a disseminação de práticas a seguinte resposta emergiu:

São disseminadas sim, aos poucos vamos passando para cada servidor por exemplo a questão do acerto de contas, a questão do e-social, sempre a gente está disseminando para que mais pessoas, como a gente tem muito trabalho a gente sempre tem que ter mais gente aprendendo o que faz parte da subsecretaria (E01SUAFP).

O trecho constata, não só a necessidade compartilhar conhecimento entre as pessoas como também confirma o reconhecimento do compartilhamento de conhecimento entre os funcionários. Entretanto conforme o trecho abaixo, alguns desafios surgem para os viabilizadores para que o conhecimento seja compartilhado entre as pessoas, sendo o trecho abaixo um exemplo:

Aqui na SUAFP, não tem uma alta rotatividade, né o que dificulta aqui mesmo, é a quantidade de trabalho que chega diariamente e assim. Não é rotineira, todo dia tem uma novidade. Então a gente tem que ficar aprendendo todos os dias, então assim aqui, pode ver que não muda muitos servidores, mas o que eu entendo mesmo é a quantidade de trabalho que.... Que veio pra cima da gente (E01SUAFP).

O trecho ressalta que a rotatividade de pessoas em si não é um problema para a promoção do compartilhamento de conhecimento, mas a volatilidade das atividades diárias pela quantidade de trabalho, pode afetar o compartilhamento de conhecimentos tendo em vista que as pessoas “tem que ficar aprendendo todos os dias”.

5.3.3 PROCESSOS

Os processos são atividades que transformam insumos em produtos ou serviços por pessoas que utilizam recursos dentro da organização, sendo esses passos que aumentam a contribuição de conhecimento para a organização. Processos sistemáticos podem aumentar eficiência e contribuir para os princípios de legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade na administração pública e para o desenvolvimento nacional (Batista, 2012).

Ao se tratar dos processos organizacionais que envolvem as rotinas da SUAFP, foi possível identificar alguns sistemas de trabalho que auxiliam no desempenho institucional da organização, bem como alguns aspectos relacionados à avaliação e melhora dos processos de apoio ligados à SUAFP, onde esses processos apresentados podem influenciar positivamente o desempenho institucional da organização.

Os trechos abaixo demonstram esses processos: “qualquer informação relevante a gente repassa, né, por meio de circulares ou por meio de do grupo do WhatsApp, pra todo mundo” (E01SUAFP); “É...com certeza assim quando algum tema específico...algumas...surtem muitas demandas urgentes, né...de tribunais de conta, procuradoria é feita uma reunião, e geralmente os coordenadores ou diretores eles veem repassam para a suas equipes” (E01SUAFP); Não. Fica por meio de circulares. A gente passa a circular pra qualquer informação importante para todas as coordenações, constantemente a gente faz isso; (E01SUAFP) “eu acho que o SEI, né? Que é uma forma de trabalhar

nos processos, que eram todos manuais e dificultava, eu acho que essa questão da informatização sempre facilita” (E01SUAFP).

Os trechos apresentados acima demonstram que a utilização de canais de comunicação digital como o WhatsApp, a utilização de circulares para compartilhamento de informações e a utilização do sistema SEI, são ferramentas a âmbito organizacional que acabam por apoiar os funcionários em suas atividades e, ao mesmo tempo, podem afetar positivamente o desempenho institucional na medida dos benefícios que essas trazem.

Entretanto, ao se tratar da avaliação do entrevistado sobre os processos organizacionais que existem dentro da SUAFP, é possível compreender que este aponta lacunas a serem corrigidas e situações a serem consideradas. Ao perguntar sobre a efetiva integração da GC nos processos organizacionais, o mesmo responde que “Hoje tá começando a fazer isso por meio dessas reuniões, mas ainda não vejo com honestidade uma rotina constante dessa questão específica” (E01SUAFP), indicado que a GC está sendo considerada, mas ainda não ocorre uma sistematização efetiva desta na organização.

Junto a isso, o entrevistado dá exemplos e apresenta situações as quais constituem desafios para que os processos da SUAFP passem a ser sistematizados e possam gerar os resultados desejados, bem como possibilidades de melhora dos sistemas. Os trechos abaixo evidenciam alguns desses desafios:

Não existe um fluxo porque a nossa Subsecretaria, ela tem várias vertentes, né por exemplo e o e-social é diferente de tudo, então é uma situação que tá chegando agora então você tem que constantemente se remodelarem, né a coordenação de cadastro e pagamento já é mais rotina, né? Então eles já tem um fluxo mais assim...é... Perene, né, mas como eu diria o mais correto de ser, né, mas a gente tá fazendo também a nossa assessoria aqui tá tentando implementar um tipo de fluxo que tá ocorrendo em reuniões de 15 dias pra gente poder tentar alinhar esse fluxo de forma genérica para todo mundo (E01SUAFP).

Aqui na SUAFP, não tem uma alta rotatividade, né o que dificulta aqui mesmo, é a quantidade de trabalho que chega diariamente e assim. Não é rotineira, todo dia tem uma novidade. Então a gente tem que ficar aprendendo todos os dias, então assim aqui, pode ver que não muda muitos

servidores, mas o que eu entendo mesmo é a quantidade de trabalho que.... Que veio pra cima da gente (E01SUAFP). ele precisa ser totalmente modernizado, totalmente... a gente não é da área de tecnologia, mas tem um sistema aqui arcaico que foi comprado em 1994, ou seja, já tem 31 anos, né? e assim o que dificulta muito o nosso trabalho que a gente tem que fazer muita coisa manual ao passo que se tivesse um sistema um pouco mais moderno, é... a gente iria mais gerenciar do que ficar fazendo cálculos manuais planilhas (E01SUAFP). por exemplo, o melhor que eu já falei foi o SEI, né? Eu entendi que foi muito bom e sabe mesmo sistema SIGRH sendo arcaico, a gente ficar promovendo um ajuste nele, por exemplo, a criação do modo de acerto de contas que antes era feito manual e agora é feito ao servidor sem vínculo é feito de forma automática e estamos terminando também O Módulo pro servido com vínculo. Eu já tô terminando então assim a forma tecnológica de inovar justamente no nosso sistema que é arcaico, mas mesmo ele sendo arcaico, a gente ficar tentando ajustar pra que ele melhore de alguma forma (E01SUAFP).

Os trechos demonstram que as demandas esporádicas e voláteis acabam por afetar negativamente a capacidade de haver fluxos e processos sistemáticos na organização esses que são tratados pelo entrevistado como o jeito “mais correto de ser”. Além disso, as ferramentas tecnológicas defasadas representam um desafio, tendo em vista que, ao se tratar de uma dessas ferramentas o entrevistado afirma que essa obriga a “fazer muita coisa manual” o que faz com que a gestão “passe menos tempo gerenciando e mais tempo focando em trabalhos manuais”. Além disso, ao se tratar do sistema SIGRH, o entrevistado ressalta a necessidade de adaptar o sistema “pra que ele melhore de alguma forma”.

Além disso o seguinte trecho retrata um problema com a integração dos sistemas “ em contrapartida realmente sim interligar com o sistema SIGGO que é o do financeiro né. E os demais mais sistemas aí do GDF, como Detran, RECEITA federal, né que não é do GDF, iria ajudar muito a nossa parte” (E01SUAFP). O trecho ressalta a necessidade de integração para melhora de processos em que o entrevistado relata que “iria ajudar muito a nossa parte”. Um exemplo de otimização de processos e o impacto positivo na organização é o caso do sistema da SEI, que é descrito no trecho abaixo:

Eu acho que o SEI, né? Que é uma forma de trabalhar nos processos, que eram todos manuais e dificultava, eu acho que essa questão da informatização sempre facilita [...] realmente

como questão técnica, eu entendo que uma das bons exemplos foi a institucionalização dos processos por meio SEI (E01SUAFP).

O trecho demonstra o impacto positivo da otimização dos processos por uma plataforma tecnológica, onde o entrevistado ressalta que a “questão da informatização sempre facilita”, ressaltando a questão de trabalhos manuais que foi melhorada pela plataforma SEI, permitindo também a “institucionalização dos processos por meio SEI” fazendo com que esses se tornem sistemáticos.

Por último, uma lacuna processual a ser observada é a inexistência de processo ou sistema de contenção no caso de saída de funcionários, o que pode afetar a gestão em situações de crise a saída imprevista de funcionários e a continuidade das operações (Batista, 2012). O trecho abaixo descreve uma situação específica:

Não, o Helder saiu a gente, né e a gente não entrevistou. Por sorte por exemplo, você já tava junto com ele, né e conseguiu continuar com o trabalho, mas realmente eu entendo que tem quanto se você aposentar é importante uma entrevista preservar o conhecimento dele pra passar pra pessoa que vai ficar (E01SUAFP).

O trecho demonstra uma situação em que a inexistência de processos de contenção poderia ter afetado a gestão, onde “por sorte” um funcionário acompanhava as rotinas do que iria sair, o que permitiu a continuidade.

5.3.4 TECNOLOGIA

A tecnologia é um viabilizador importante pois acelera e otimiza os processos de GC através de práticas com foco em base tecnológica, onde as práticas, sendo ferramentas e técnicas, auxiliam em armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento nas organizações. Nesse aspecto, algumas ferramentas tecnológicas são classificadas como importantes auxiliares, tanto ao facilitar a colaboração, melhorar a comunicação e compartilhamento formal e informal de conhecimentos e informações, sendo essas: buscadores, repositórios e intranet e extranet (Batista, 2012).

Ao se tratar da tecnologia como viabilizador na SUAFP para a GC, observou-se que as informações mais importantes que emergiram

da entrevista são sobre a implementação da infraestrutura de TI e sobre o alinhamento dessa com a estratégia de GC na SUAFP. Sobre a infraestrutura de TI da SUAFP, é observado que essa é composta de mecanismos tecnológicos que facilitam a GC na organização e contribuem para o compartilhamento de conhecimentos, sendo esses: (a) Whatsapp; (b) Sistema SEI; (c) Sistema Hesck; e (d) Portal da Transparência.

Os seguintes trechos evidenciam a utilização das ferramentas nas rotinas da SUAFP: “qualquer informação relevante a gente repassa [...] por meio do grupo do WhatsApp, pra todo mundo [...] essa questão da informação é bem divulgada” (E01SUAFP); “Eu entendo que houve melhoria no atendimento aos órgãos setoriais por meio do Hesck, né que a gente atende bem como diminuição de auditorias, né por parte dos órgãos de controle, com certeza há melhoria sim” (E01SUAFP); “Olha só a questão da transparência, por exemplo, a gente que manda os contracheques, lá pra pro portal da transparência, né, pra que e a sociedade tenha conhecimento, então entendo que sim” (E01SUAFP); “Inicialmente trocar o sistema de gestão de pessoas é o mais importante, né e em contrapartida realmente sim interligar com o sistema SIGGO que é o do financeiro né” (E01SUAFP). Além destes, há o trecho que evidência a utilização da ferramenta SEI nos processos:

Eu acho que o SEI [...] é uma forma de trabalhar nos processos, que eram todos manuais e dificultava, eu acho que essa questão da informatização sempre facilita [...] como questão técnica, eu entendo que um das bons exemplos foi a institucionalização dos processos por meio SEI (E01SUAFP).

Todos os trechos evidenciam a utilização das ferramentas mencionados em diversas rotinas da organização, onde em todos os casos é relatado melhorias na organização por conta dessas ferramentas tecnológicas, o que permite, não só compreender a infraestrutura de TI da SEI, como também o impacto dessa e o alinhamento com a estratégia de GC da organização. Isso é evidenciado ao se considerar que o Whatsapp auxilia no compartilhamento de conhecimento e informação; o Hesck permite “melhoria no atendimento” do órgão; e o Portal da Transparência auxilia na publicidade de informações para que “sociedade tenha conhecimento”. Isso é reforçado ao se perguntar para o entrevistado se as ferramentas tecnológicas utilizadas atendem as necessidades da GC, onde este responde “é com certeza atendem sim, ela é bem utilizada aí” (E01SUAFP).

Entretanto, apesar das vantagens geradas pelas plataformas tecnológicas, a SUAFP enfrenta dois desafios importantes ligados a infraestrutura de TI e aos sistemas de informação: (a) a obsolescência dos sistemas; e (b) a integração entre sistemas. Isso pode ser evidenciado através dos seguintes trechos:

Ele precisa ser totalmente modernizado, totalmente... a gente não é da área de tecnologia, mas tem um sistema aqui arcaico que foi comprado em 1994, ou seja, já tem 31 anos, né? e assim o que dificulta muito o nosso trabalho que a gente tem que fazer muita coisa manual ao passo que se tivesse um sistema um pouco mais moderno, é... a gente iria mais gerenciar do que ficar fazendo cálculos manuais planilhas, né? Sim, fazendo realmente muitas rotinas de forma manuais (E01SUAFP).

Inicialmente trocar o sistema de gestão de pessoas é o mais importante, né e em contrapartida realmente sim interligar com o sistema SIGGO que é o do financeiro né. E os demais sistemas aí do GDF, como Detran, RECEITA federal, né que não é do GDF, iria ajudar muito nossa parte (E01SUAFP).

Os trechos evidenciam situações em que um sistema utilizado pela SUAFP se trata de um sistema arcaico e que está sendo utilizado a 31 anos, onde é relatado que esse “dificulta muito” o trabalho onde os usuários “tem que fazer muita coisa manual” e que, no caso da modernização do sistema, poderia haver a otimização das rotinas da SUAFP. Além disso o entrevistado relata que é necessário “trocar o sistema de gestão de pessoas” como sendo o “mais importante” ao se tratar da pergunta sobre melhorias tecnológicas prioritárias, ressaltando a necessidade de “interligar com o sistema SIGGO” a outros sistemas como Detran e Receita Federal, afirmando que a integração “Iria ajudar muito nossa parte”.

Esses fatores são reforçados ao perguntar para o entrevistado quais os próximos passos na implementação GC na SUAFP, onde esse respondeu “Eu acho que investir em tecnologia na questão da troca do sistema” (E01SUAFP). Entretanto, apesar dos desafios enfrentados com a Infraestrutura de TI da SUAFP, foi demonstrado que alguns ajustes da infraestrutura são realizados para suprir as dificuldades. O trecho abaixo evidência isso:

Mesmo o sistema SIGRH sendo arcaico, a gente fica promovendo um ajuste nele, por exemplo, a criação do modo de acerto de contas que antes era feito manual e agora é feito [...] de forma automática [...] então assim a forma tecnológica de inovar justamente no nosso sistema que é

arcaico, mas mesmo ele sendo arcaico, a gente ficar tentando ajustar pra que ele melhore de alguma forma (E01SUAFP).

O trecho é relevante pois demonstra a necessidade e a vontade de promover ajustes em aspectos deficitários da infraestrutura de TI, ao mesmo tempo que revela de forma subentendida que esforços são dispendidos para fazer esses ajustes, o que pode indicar que caso houvesse uma otimização e integração dos sistemas, os esforços pudessem ser mais bem aproveitados em questões mais importantes.

5.3.5 PROCESSO DE GC

Para que ocorra a efetiva mobilização do conhecimento é necessário identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento, onde essas atividades formam o processo chamado de Processo de GC, sendo necessário que as atividades do processo sejam tratadas na gestão de projetos e processos. O conhecimento deve ser tratado como um insumo de processos, tanto de apoio quanto finalísticos e, recursivamente, como um resultado desses processos (Batista, 2012).

Ao se tratar dos processos de conhecimento dentro da SUAFP, foi constatado que o órgão conta com diversos tipos de processos para transferência e compartilhamento de conhecimentos, sendo esses processos diretos, associados às rotinas do dia a dia, ou processos relacionados a informações e conhecimentos importantes para a organização. Além disso, foram constatados processos ligados a programas e a sistemas de informação que acabam por facilitar o compartilhamento de conhecimentos.

Os seguintes trechos demonstram esse processo: “qualquer informação relevante a gente repassa, né, por meio de circulares ou por meio de do grupo do WhatsApp, pra todo mundo” (E01SUAFP); “É...com certeza assim quando [...] surgem muitas demandas urgentes, né...de tribunais de conta, procuradoria é feita uma reunião, e geralmente os coordenadores ou diretores eles vem e repassam para a suas equipes” (E01SUAFP); “Fica por meio de circulares. A gente passa a circular pra qualquer informação importante para todas as condenações. Constantemente a gente faz isso” (E01SUAFP); “Olha só a questão da transparência, por exemplo, a gente que manda os contracheques, lá pra pro portal da transparência, né, pra que

a sociedade tenha conhecimento, então entendo que sim” (E01SUAFP).

Ambos os trechos demonstram alguns dos processos sistemáticos referentes ao conhecimento que existe na SUAFP sendo eles: (a) Grupo de Whatsapp integrado, para informações; (b) Circulares repassadas para quaisquer informações importantes entre as coordenações; (c) Reuniões com coordenadores e diretores para demandas urgentes esporádicas; (d) Portal da transparência para compartilhamento e informações fiscais a serem publicizadas. Esses processos sistematizados se fazem importantes para as rotinas da SUAFP, sendo grande parte destes dependentes e amparados de recursos tecnológicos permitindo não só o compartilhamento, como a identificação, aplicação, criação armazenamento de conhecimentos.

Além disso, como um fluxo de compartilhamento e aplicação de conhecimentos, que pode indicar um compartilhamento de práticas e lições importantes para evitar retrabalhos, há o compartilhamento gradual de informações importantes e competências entre os funcionários, elucidado pelo seguinte trecho:

São disseminadas sim, aos poucos vamos passando para cada servidor por exemplo a questão do acerto de contas, a questão do e-social, sempre a gente está disseminando para que mais pessoas, como a gente tem muito trabalho a gente sempre tem que ter mais gente aprendendo o que faz parte da subsecretaria (E01SUAFP).

Junto a isso, outro processo de compartilhamento de conhecimentos ligado a formação, e que pode ser tratado como uma oportunidade para identificar e armazenar conhecimentos úteis, é o processo de repasse de cursos aos funcionários, descrito no trecho abaixo:

Constantemente a escola de governo encaminha pra gente o calendário dos cursos que estão acontecendo então a forma da gente incentivar é passando pra os coordenadores, quais expressam para as suas turmas, procederem lá às instruções desse curso [...] então constantemente quando eles me pedem algum com específico autorizo pra que possa comprar esse curso (E01SUAFP).

O trecho evidencia um processo interno e sistematizado em que a escola de governo divulga cursos futuros e essas informações são repassadas às coordenações que repassam aos funcionários, sendo esse um processo de identificação de conhecimentos e competências que se adequem à SUAFP, e onde essas competências podem ser absorvidas pelos funcionários através dos cursos e aplicadas pela organização.

Entretanto, foi constatado como um desafio para os processos de conhecimento da SUAFP, bem como uma lacuna que afeta esses processos, dois fatores principais: (a) Alta volatilidade de demandas; (b) falta de um processo de retenção de conhecimento mediante saída de funcionário. Os trechos abaixo abordam a alta volatilidade de demandas:

Não existe um fluxo porque a nossa Subsecretaria, ela tem várias vertentes, né por exemplo e o e-social é diferente de tudo, então é uma situação que tá chegando agora então você tem que constantemente se remodelarem, né a coordenação de cadastro e pagamento já é mais rotina, né? Então eles já tem um fluxo mais assim...é... Perene, né, mas como eu diria o mais correto de ser, né, mas a gente tá fazendo também a nossa assessoria aqui tá tentando implementar um tipo de fluxo que tá ocorrendo em reuniões de 15 dias pra gente poder tentar alinhar esse fluxo de forma genérica para todo mundo (E01SUAFP).

Aqui na SUAFP, não tem uma alta rotatividade, né o que dificulta aqui mesmo, é a quantidade de trabalho que chega diariamente e assim. Não é rotineira, todo dia tem uma novidade. Então a gente tem que ficar aprendendo todos os dias, então assim aqui, pode ver que não muda muitos servidores, mas o que eu entendo mesmo é a quantidade de trabalho que... Que veio pra cima da gente (E01SUAFP).

Os trechos evidenciam que há dificuldades em estabelecer um fluxo bem definido de conhecimentos, uma vez que há a necessidade de “constantemente se remodelarem”, onde foi apresentado um exemplo de rotina mais consolidada e tratando sobre um processo de reuniões a cada 15 dias para “tentar alinhar esse fluxo de forma genérica para todo mundo”. Além disso o entrevistado reforça isso ao afirmar que a “quantidade de trabalho” é o problema mais relevante, em que as pessoas “têm que ficar aprendendo todos os dias” e que “todo dia tem uma novidade”, o que pode acabar por afetar os processos de GC.

Os trechos demonstram que a volatilidade se faz um desafio a SUAFP, uma vez que demandas diversas acabam dificultando na implementação e uma rotina sistemática, o que força as pessoas a ficarem reaprendendo e adaptando suas rotinas. Junto a isso, o trecho abaixo aborda sobre a ausência de rotina que permita reter conhecimento na saída de funcionários:

Não, o Helder saiu a gente, né e a gente não entrevistou. Por sorte por exemplo, você já tava junto com ele, né e consegui continuar com o trabalho, mas realmente eu entendo que tem quanto se você aposentar é importante uma entrevista preservar o conhecimento dele pra passar pra pessoa que vai ficar (E01SUAFP).

O trecho demonstra a inexistência de um processo como uma entrevista de saída para funcionários demonstrando que “por sorte” o funcionário alocado com o que estava deixando a organização pode dar continuidade as atividades, onde um cenário diferente poderia implicar em dificuldade para a SUAFP e forçar um retrabalho nos processos de GC.

5.3.6 APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

A aprendizagem e inovação são importantes para a GC pois auxiliam a incrementar e ampliar a capacidade de realização tanto individual quanto a nível de equipe e organizacional, além de conduzir o aumento da capacidade social, onde é necessário reforçar constantemente a aprendizagem e a inovação nas atividades da organização (Batista, 2012).

No âmbito da aprendizagem e inovação é observado que, tanto um quanto outro são incentivados dentro da SUAFP havendo um reforço a aprendizagem, um incentivo a integração de pessoas, valorização de pessoas envolvidas no dia-dia da SUAFP, onde as chefias e a gestão estão dispostos a adotar novas ferramentas e métodos nas rotinas da organização quando esses forem convenientes.

Ao se tratar do reforço a aprendizagem, é observado que esse ocorre principalmente através de cursos e de capacitações promovidas pela SUAFP. Os seguintes trechos evidenciam isso:

Na realidade a gente dá curso por meio da escola de governo [...]a gente dá curso de acerto de contas e conseqüentemente todo mundo tem que ir aprendendo isso, né? Porque aqui é

como se fosse, como se fosse não, nós somos os professores de todos os órgãos setoriais de gestão de pessoas, então a gente que tem que aprender e repassar isso pra eles (E01SUAFP). O incentivo que a gente tem [...] é justamente por meio dos cursos, né constantemente a escola de governo encaminham pra gente o calendário dos cursos que estão acontecendo então a forma da gente incentivar é passando pra os coordenadores, quais expressam para as suas turmas, procederem lá às instruções desse curso [...]O pessoal foi pra São Paulo né? Aquele curso de e-social social então constantemente quando eles me pedem algum com específico autorizo pra que possa comprar esse curso (E01SUAFP).

Os trechos evidenciam a disponibilização de cursos através da escola de governo como um mecanismo de reforço a aprendizagem, onde o entrevistado afirma, ao se perguntar se a coordenação estimula a aprendizagem, que “constantemente quando eles me pedem algum com específico autorizo pra que possa comprar esse curso”. Além disso, é dado uma importância para a aprendizagem por parte do entrevistado ao afirmar que “todo mundo tem que ir aprendendo” determinadas competências que são importantes a SUAFP.

Para além dos cursos, a aprendizagem é estimulada através do repasse de informações e práticas importantes, conforme o trecho: “São disseminadas sim, aos poucos vamos passando para cada servidor por exemplo a questão do acerto de contas, a questão do e-social, sempre a gente está disseminando para que mais pessoas, como a gente tem muito trabalho a gente sempre tem que ter mais gente aprendendo o que faz parte da subsecretaria” (E01SUAFP). O trecho evidencia um processo de repasse de conhecimentos importantes aos integrantes da organização, pois “sempre tem que ter mais gente aprendendo” as informações.

A aprendizagem é reforçada ainda ao se tratar das medidas disciplinares por erros cometidos, onde o entrevistado afirma “eu entendo, nunca puni ninguém, então assim a gente conversa, eu acho que aproveitamento pra aprender tá” (E01SUAFP). O trecho demonstra uma abordagem menos punitiva mediante a erros que pode reforçar a aprendizagem através de “tentativa e erro”.

Junto a aprendizagem, é possível observar que no âmbito de aprendizagem e inovação dentro da SUAFP, há um incentivo a integração por parte da gestão, bom como indicativos de

valorização e incentivo a colaboração e compartilhar conhecimento. Os seguintes trechos evidenciam isso:

Estou até planejando de fazer encontros com toda a equipe para gente poder verificar o que cada um pensa, porque é importante. Eu não quero escutar só os chefes e diretores, eu quero escutar toda a equipe, que para mim todos são importantes, então você vê o jeito que eu sou, então assim, para mim inclusive como seres humanos são todos iguais, eu quero só que tentar fazer com que a gente se aproxime mais todos os servidores mesmo (E01SUAFP).

Eu considero importante a acrescentar uma harmonização maior entre as equipes, eu pretendo pegar e agora [...] no início do ano eu quero agendar programas pra que a equipe como um todo que fique mais unida, tá então ótimo que cada um tem que se colocar no lugar do outro, entendeu, é isso que eu acho (E01SUAFP).

Ambos os trechos demonstram essa abordagem integrativa entre as pessoas por parte da gestão, bem como a valorização da colaboração e do compartilhamento de conhecimentos, onde o entrevistado deseja “fazer encontros com toda a equipe” para buscar suas opiniões, ressaltando que não quer escutar só a gestão, mas todos os membros pois “todos são importantes”. Além disso o entrevistado ressalta a importância para “uma harmonização maior entre as equipes” onde o mesmo que promover encontros para que a “equipe como um todo que fique mais unida”.

Isso é reforçado ao perguntar a visão do gestor entrevistado sobre a opinião dos funcionários em que ele respondeu “eu acho que a gente tem que fazer uma pesquisa nesse sentido, né, porque como eu te falei, eu quero ouvir cada servidor não só os coordenadores, não só os diretores” (E01SUAFP), demonstrando uma postura condizente com a valorização das contribuições.

Por último, ao se tratar da utilização de novos métodos e ferramenta, foi observado uma abertura na organização para adaptação e substituição de métodos e ferramentas, especialmente obsoletos, onde o entrevistado reforça que a prioridade é “Eu acho que investir em tecnologia na questão da troca do sistema” (E01SUAFP). Os trechos abaixo demonstram essa iniciativa de adotar novos métodos e ferramentas:

Ele precisa ser totalmente modernizado, totalmente... a gente não é da área de tecnologia, mas tem um sistema aqui arcaico

que foi comprado em 1994, ou seja, já tem 31 anos, né? e assim o que dificulta muito o nosso trabalho que a gente tem que fazer muita coisa manual ao passo que se tivesse um sistema um pouco mais moderno, é... a gente iria mais gerenciar do que ficar fazendo cálculos manuais planilhas, né? Sim, fazendo realmente muitas rotinas de forma manuais (E01SUAFP).
por exemplo, o melhor que eu já falei foi o SEI, né? Eu entendi que foi muito bom e sabe mesmo sistema SIGRH sendo arcaico, a gente ficar promovendo um ajuste nele, por exemplo, a criação do modo de acerto de contas que antes era feito manual e agora é feito [...] de forma automática e estamos terminando [...] então assim a forma tecnológica de inovar justamente no nosso sistema que é arcaico, mas mesmo ele sendo arcaico, a gente ficar tentando ajustar pra que ele melhore de alguma forma (E01SUAFP).

Os trechos demonstram que, não só o entrevistado entende a necessidade de substituir e alterar os sistemas vigentes na SUAFP, esses que são ferramentas “arcaicas”, e que afetam os processos internos da organização por “fazer muita coisa manual”, quanto o próprio órgão acaba promovendo e executando ajustes no sistema por conta disso, sendo um indicativo de reconhecimento da necessidade de mudança, como ocorrendo mudanças necessárias na prática. Outros trechos ressaltam inclusive uma visão positiva da mudança em que o entrevistado afirma que “essa questão da informatização sempre facilita” (E01SUAFP).

5.3.7 RESULTADOS DA GC

Como resultados da GC na SUAFP, foi possível identificar um total de 3 resultados de natureza positiva que impactam a SUAFP após a implementação da GC, sendo esses: (a) otimização dos processos; (b) Melhora no atendimento; (c) Melhora na transparência dos processos.

Os seguintes trechos demonstram situações em que houve esses resultados positivos: “Isso eu entendo que houve melhoria no atendimento aos órgãos setoriais por meio do Hesck, né que a gente atende bem como diminuição de auditorias, né por parte dos órgãos de controle, com certeza há melhoria sim” (E01SUAFP); “eu acho que o SEI, né? Que é uma forma de trabalhar nos processos, que eram todos manuais e dificultava, eu acho que essa questão da informatização sempre facilita” (E01SUAFP); “Olha só a questão da transparência, por exemplo, a gente que manda os contracheques, lá pra pro portal da

transparência, né, pra que a sociedade tenha conhecimento, então entendo que sim” (E01SUAFP).

Ambos os trechos apresentados demonstram uma otimização do atendimento e na eficiência deste, em que “houve melhoria no atendimento aos órgãos setoriais” através de plataforma digital específica, o que pode ser um indicador de melhora, também na qualidade do atendimento enquanto produto; houve melhoras também na transparência, em que o entrevistado constata que houve melhorias ao “mandar contracheques para o portal de transparência “ para que “a sociedade tenha conhecimento”, indicando uma melhora na publicidade de informações; e houve melhora nos processos organizacionais através do SEI , em que os processos “eram todos manuais e dificultava” a atuação dentro da SUAFP.

Todas essas situações, além de serem casos pontuais de melhora através da implementação da GC na SUAFP, podem ser tratados como indicadores qualitativos de melhora emergidos durante as entrevistas, por serem resultados palpáveis da implementação, que vão além da mensuração por escalas. Entretanto, apesar disso, não foi possível identificar indicadores específicos de desempenho e de mensuração do impacto da GC na SUAFP, apesar do entrevistado mencionar indiretamente a existência destes:

Quando a gente tá trabalhando aqui a gente está fazendo de folha de pagamento de um médico que o médico presta o trabalho dele para a sociedade, então eu entendo que a gente tem que cada vez mais melhorar os indicadores de eficiência justamente para que não ocorram erros e que não impacte lá na ponta que é o atendimento à sociedade né? (E01SUAFP).

O trecho indica que há a necessidade de “melhorar os indicadores de eficiência” apesar de não serem mencionados nenhum indicador específico, podendo ser um indicativo indireto da existência destes. O trecho ainda evidencia a noção de necessidade desses indicadores uma vez que o entrevistado entende a importância destes “para que não ocorram erros e que não impacte lá na ponta que é o atendimento à sociedade”, podendo esse ser considerado como um desafio a GC da SUAFP

Por último, é possível observar que grande parte das situações apresentadas em que houve melhora na SUAFP através da GC, essa se

deu por conta de plataformas digitais e ferramentas tecnológicas que auxiliaram nos processos, o que indica que esses são viabilizadores importantes para a SUAFP, seja como um desafio a ser enfrentado ou como um fator de atenção.

Isso é reforçado por um trecho que destaca justamente a tratativa dos viabilizadores tecnológicos sendo um desafio e os impactos da melhora desse viabilizador na SUAFP:

E sabe mesmo sistema SIGRH sendo arcaico, a gente ficar promovendo um ajuste nele, por exemplo, a criação do modo de acerto de contas que antes era feito manual e agora é feito ao servidor sem vínculo [...] de forma automática e estamos terminando também o módulo pro servido com vínculo [...] a forma tecnológica de inovar justamente no nosso sistema que é arcaico, mas mesmo ele sendo arcaico, a gente ficar tentando ajustar pra que ele melhore de alguma forma (E01SUAFP).

O trecho evidencia que, no caso do sistema mencionado, apesar de o mesmo ser problemático e não atender bem as rotinas da SUAFP, há a proatividade de ajustes do sistema para que esse melhore, onde os ajustes implicam em uma mudança nas rotinas que eram manuais para serem automatizadas. Isso indica que a tecnologia é um viabilizador de atenção, por haver a necessidade de mudar e que ajustes acabam impactando positivamente a SUAFP.

5.4 ANÁLISE INTEGRADA DA MATURIDADE EM GC NA SUAFP

A determinação do nível de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na SUAFP exige a articulação entre os dados quantitativos e qualitativos obtidos na pesquisa. Dentro dos objetivos gerais e específicos estabelecidos, a aplicação do instrumento quantitativo — baseado em escalas Likert e estruturado em dimensões que operacionalizam variáveis previstas no modelo de Batista (2012) — tem como finalidade central mensurar o nível de maturidade em GC na organização. Esse instrumento desempenha, portanto, um papel primariamente avaliativo, proporcionando uma pontuação que permite classificar a SUAFP em um dos níveis de maturidade definidos pelo modelo.

Entretanto, embora o método quantitativo seja adequado para medir o estágio de maturidade, ele apresenta limitações quanto à

compreensão aprofundada dos avanços e desafios de cada dimensão. As variações nas médias e subtotais possibilitam identificar pontos fortes e aspectos que demandam melhorias, mas essa identificação ocorre de forma mais geral, sem revelar nuances contextuais, práticas específicas ou justificativas para os resultados observados.

Diante disso, a realização das entrevistas qualitativas e o posterior cruzamento das informações com os achados quantitativos constituem uma estratégia capaz de ampliar e aprofundar a análise. Enquanto o instrumento quantitativo fornece a mensuração objetiva da maturidade, os dados qualitativos permitem compreender como e por que determinados desafios e avanços se manifestam, apresentando elementos que não emergem da análise exclusivamente numérica. Assim, a abordagem qualitativa complementa a quantitativa ao oferecer um olhar interpretativo, contextualizado e detalhado sobre a GC na SUAFP.

Por fim, será conduzida uma análise integrada da maturidade em GC, a partir do confronto entre os dados qualitativos e quantitativos, com o propósito de identificar convergências, contradições e pontos de complementaridade entre as duas abordagens. Essa integração possibilita uma compreensão mais robusta e completa da maturidade em GC na organização, fortalecendo a validade da interpretação final.

5.4.1 LIDERANÇA

Ao comparar os dados qualitativos com quantitativos, é observado que a análise das respostas do questionário demonstra que a liderança da GC se encontra no nível 3 de maturidade e é classificada como a segunda dimensão com maior nota. Isso é importante pois o nível 3 de maturidade é atribuído quando há a prática de GC em áreas pontuais, o que ao se considerar os dados das entrevistas que indicam a promoção de capacitação dos funcionários através de cursos, promoção de processos de GC através de canais de compartilhamento de conhecimento e a prática de escuta da gestão através de promoção de espaços para diálogo, são indicativos dessas práticas de GC pontuais, ao mesmo tempo que os desafios e dificuldades apresentados, como falta de processos de contingência para saída de funcionários e falta de otimização tecnológica, representam desafios que dificultam a classificação da maturidade da GC como estando em estágio de refinamento podendo ser esses fatores que justificam a pontuação nas escalas quantitativas (Batista, 2012).

Além disso a análise de pontos fortes na parte quantitativa (Tabela 16), que indica que a proteção da informação, o alinhamento da visão/estratégia de GC, o comportamento das chefias e o reconhecimento das práticas de GC, apresentam as melhores médias na liderança pode ser comprovada através da entrevista qualitativa, uma vez que essa: apresenta dados sobre um comportamento positivo das chefias para com os funcionários; incentivo da gestão em promover práticas de GC na SUAFP como o compartilhamento de conhecimento; a existência de canais diferentes de comunicação para diferentes fins; e o comportamento propositivo da gestão em ouvir os funcionários e promover capacitação o que indica um alinhamento da visão/estratégia de GC entre a gestão e os funcionários. Essas informações auxiliam em compreender o motivo dos pontos tratados como fortes no instrumento receberam a maior pontuação e permite detalhar esses aspectos de forma específica no ambiente da SUAFP.

5.4.2 PESSOAS

A análise quantitativa revela que a dimensão Pessoas se encontra no Nível 2 de maturidade – Iniciação, conforme a média final obtida no questionário aplicado. Essa classificação demonstra que a SUAFP apresenta um reconhecimento da necessidade de gerenciar o conhecimento no âmbito de promover e facilitar o trabalho através das pessoas enquanto viabilizadores (Batista, 2012). Entretanto os dados qualitativos demonstram que, para além do reconhecimento, há também iniciativas ou práticas ligadas ao desenvolvimento das pessoas e ao estímulo ao compartilhamento de conhecimento, mesmo que essas não tenham sido internalizadas nas rotinas da SUAFP por inteiro (Batista, 2012).

O entrevistado, estando em uma posição de liderança na SUAFP, descreve iniciativas voltadas à capacitação dos colaboradores e ao aprendizado contínuo, como oferta de cursos, reuniões informativas e incentivo à participação em formações específicas. Tais ações são características de organizações que começaram a incorporar elementos da GC, ainda que de maneira fragmentada, conforme Batista (2012). Entretanto, tanto os dados quantitativos quanto o conteúdo da entrevista indicam que a rotina de trabalho marcada por demandas imprevisíveis dificulta a consolidação de um aprendizado mais estável e sistemático. Esse cenário reforça que a maturidade da GC na dimensão Pessoas permanece restrita a iniciativas pontuais, sem

conformar ainda um conjunto consistente de práticas institucionalizadas que sustentem uma cultura robusta de gestão do conhecimento.

O conjunto de dados qualitativos, demonstrando práticas de GC no âmbito de pessoas e a escala quantitativa que demonstram, que a dimensão de pessoas se encontra no nível 2 de maturidade, permite inferir que, apesar de se encontrar no nível 2 de maturidade, a dimensão de pessoas possui elementos que permite situá-la em um processo de transição para o nível 3 de maturidade.

É importante observar que a entrevista qualitativa foi realizada apenas com um membro da gestão, o que limita a amplitude interpretativa, já que não inclui a percepção dos demais servidores. Contudo, essa limitação é mitigada pela representatividade da amostra quantitativa, composta por colaboradores de diferentes setores da SUAFP, permitindo que o cruzamento entre os dados contribua para um panorama mais equilibrado.

As variáveis com maior média no instrumento quantitativo apontam como pontos fortes os esforços de capacitação e desenvolvimento, que dialogam diretamente com o relato da gestão de incentivar continuamente a formação profissional. Outro aspecto positivo refere-se à mobilização de equipes e grupos de trabalho, prática que se relaciona à escuta ativa mencionada na entrevista e favorece ambientes colaborativos propícios ao compartilhamento de conhecimento (vide Tabela 16).

Por outro lado, os itens de menor média — embora não apresentem níveis críticos — evidenciam lacunas estruturais, como a ausência de programas formais de mentoria, coaching ou tutoria, além da fragilidade do banco de competências da organização. Esses elementos, à luz da entrevista, parecem estar associados à elevada variabilidade das demandas, que exige readaptações constantes das equipes e potencializa a necessidade de mecanismos mais consistentes de acompanhamento e de gestão de competências. Assim, mesmo não configurando fragilidades severas, tais resultados indicam oportunidades claras de melhoria que, quando integradas aos achados qualitativos, sinalizam caminhos prioritários para o fortalecimento da maturidade em GC no critério Pessoas.

5.4.3 PROCESSOS

Ao cruzar os dados das entrevistas com a parte quantitativa é possível observar que a parte quantitativa classificou os processos da SUAFP como estando em um nível 3 de maturidade no instrumento de avaliação de GC. A avaliação é suportada pela entrevista, uma vez que nela é descrito sobre processos organizacionais apoiados por tecnologias que auxiliam os funcionários ao compartilhar conhecimento nas rotinas da SUAFP, o que indica processos existentes ligados a GC na SUAFP, mas desafios como mudanças esporádicas, ferramenta tecnológicas defasadas e necessidade de integração dessas ferramentas acabam por afetar o refinamento dos processos de GC (Batista, 2012).

Além disso, ao se considerar as variáveis mais bem avaliadas no instrumento como sendo as ações de melhoria contínua dos processos e o atendimento dos requisitos cidadão-usuários, essas são ressaltadas e especificadas na entrevista, uma vez que situações como adaptação de sistemas arcaicos para as rotinas da SUAFP ressaltam essa melhoria dos processos de forma prática; e o atendimento dos requisitos cidadão usuários pode estar relacionado a otimização dos processos por ferramentas tecnológicas (vide. Tabela 16).

5.4.4 TECNOLOGIA

Os dados quantitativos evidenciam que a dimensão Tecnologia, entendida como facilitadora da GC, encontra-se no Nível 3 de maturidade. Essa classificação é corroborada pelas informações qualitativas, nas quais o entrevistado descreve a existência de uma estrutura de Tecnologia da Informação (TI) na SUAFP capaz de apoiar e otimizar processos de trabalho e de compartilhamento do conhecimento. Todavia, a entrevista também revela desafios significativos relacionados à baixa integração entre sistemas e ao uso de ferramentas tecnológicas defasadas, elementos que dificultam o avanço para níveis mais elevados de maturidade, nos quais a tecnologia assume papel mais estratégico, integrado e refinado (Batista, 2012).

O instrumento de Batista (2012) inclui variáveis específicas, como a existência e utilização da intranet e a disponibilidade de computadores aos servidores. Esses aspectos não foram mencionados diretamente pelo entrevistado na etapa qualitativa. Entretanto, na análise quantitativa, justamente essas variáveis apresentaram as

melhores médias dentro da dimensão Tecnologia — especialmente o acesso à internet/intranet/e-mail e o acesso a computadores — indicando que tais elementos estão presentes e operantes na SUAFP, mesmo que não tenham emergido espontaneamente na fala do participante (vide Tabela 16).

Quanto às oportunidades de melhoria, o instrumento quantitativo aponta duas variáveis com menor média na dimensão: o alinhamento da TI à estratégia de GC e a infraestrutura geral de TI para GC. Embora não tenham sido avaliadas de forma negativa, suas pontuações inferiores podem ser explicadas pelos fatores mencionados na entrevista, como a limitada integração entre sistemas e a existência de tecnologias defasadas. Esses elementos sugerem que a infraestrutura tecnológica ainda não atende plenamente às demandas estratégicas da GC, o que impacta tanto sua eficiência quanto seu alinhamento com objetivos institucionais mais amplos (vide Tabela 16).

5.4.5 PROCESSOS DE GC

Ao cruzar os dados quantitativos e qualitativos, observa-se que a dimensão **Processos do Conhecimento** foi classificada, no instrumento de avaliação, no **Nível 2 de maturidade**, estágio que indica um reconhecimento inicial da necessidade de gerenciar conhecimentos na organização (Batista, 2012). No entanto, a análise qualitativa sugere um cenário mais complexo. Os relatos da entrevista permitem inferir que a SUAFP apresenta práticas que podem ser situadas em um limiar entre os estágios 2 e 3, já que o Nível 3 é caracterizado pela presença de práticas de GC implementadas de forma concentrada em determinadas áreas.

As evidências qualitativas mostram processos como: oferta de capacitações por meio de cursos, grupos informais de compartilhamento de informações, uso sistemático de circulares, reuniões de feedback e estímulo à troca entre equipes. Esses elementos podem ser reconhecidos como **processos de GC já implementados**, ainda que parcialmente. Assim, a partir da integração dos dados, é plausível interpretar que os processos de GC na SUAFP situam-se entre os níveis 2 e 3 de maturidade, superando o simples reconhecimento da importância da GC, mas ainda distantes de uma estrutura plenamente consolidada (Batista, 2012).

Por outro lado, desafios identificados na entrevista — especialmente a **ausência de mecanismos formais para retenção do conhecimento** quando um servidor deixa a organização — indicam que a maturidade da SUAFP ainda está longe do Nível 4, no qual se espera a existência de processos refinados, sistematizados e amplamente aplicados. A falta de rotinas e ferramentas específicas para registrar e preservar o conhecimento crítico reforça a interpretação de que a organização se encontra em desenvolvimento, mas ainda com lacunas significativas a serem tratadas.

A coerência entre os dados se confirma ao analisar as variáveis mais bem avaliadas na parte quantitativa, como:

- a) **A sistematização da GC, que sinaliza a existência de processos em estruturação; e**
- b) **O compartilhamento de melhores práticas e lições aprendidas, evidenciado qualitativamente pela promoção de cursos, capacitações internas e reuniões de feedback.**

Esses elementos demonstram que já há movimentos concretos voltados à melhoria dos processos de GC, mesmo que ainda não se encontrem plenamente institucionalizados (vide Tabela 16).

Já os **pontos de atenção** identificados quantitativamente — especialmente a **retenção do conhecimento de servidores que deixam a organização** e o **registro e compartilhamento pós-tarefa** — são detalhados e reforçados pelo conteúdo qualitativo. A entrevista revela explicitamente que não existe um processo formalizado para retenção de conhecimento, mencionando inclusive um caso em que o risco de perda de conhecimento só não se concretizou por circunstâncias específicas, e não pela existência de mecanismos estruturados.

A relevância desse problema torna-se ainda mais evidente quando se consideram os dados do questionário sobre o tempo de serviço dos respondentes, que apontam predominância de servidores com até 3 anos na SUAFP. Esse cenário sugere **rotatividade significativa**, o que intensifica a necessidade de processos de contingência para preservação do conhecimento organizacional (vide Tabela 16 e Imagem 9).

5.4.6 APREDIZAGEM E INOVAÇÃO

Ao se tratar dos dados quantitativos analisados anteriormente, é possível observar que a aprendizagem e inovação se inserem estando no nível 3 de maturidade da GC, de acordo com o instrumento aplicado na SUAFP. Ao se considerar os dados mostrados nas entrevistas, a existência de implementação de novos produtos e processos tecnológicos na SUAFP, bem como a disposição da gerência para a utilização de novas ferramentas tecnológicas, demonstra, em conjunto com o reforço ao aprendizado através de cursos, que há práticas relacionadas à gestão do conhecimento ligadas à aprendizagem e inovação, especialmente no que concerne ao reconhecimento e à promoção de aprendizagem e de compartilhamento de conhecimentos estando os resultados alinhados com a premissa que a aprendizagem e inovação estão no nível 3 de maturidade (Batista, 2012).

Ao se considerar as duas variáveis mais bem avaliadas ao se aplicar o instrumento de maturidade da GC, é observado que essas são a disposição das chefias para usar novas ferramentas e métodos, o que pode ser evidenciado nas entrevistas através da adaptação de ferramentas tecnológicas para a aplicação no dia-a-dia da SUAFP e através de uma visão positiva da implementação de novas ferramentas e da otimização dos processos; Ao mesmo tempo que a autonomia e valorização de ideias podem ser observados ao se considerar reuniões de feedback e promoção ao treinamento e aquisição de competências por meio de cursos.

5.4.7 RESULTADOS DE GC

A análise do critério Resultados da GC revela que as variáveis do instrumento quantitativo concentram-se predominantemente na avaliação de aspectos como o histórico de sucesso da implementação da GC, a melhoria dos resultados organizacionais decorrentes de iniciativas de GC e a utilização de indicadores para avaliar o desempenho (Batista, 2012). Embora essas variáveis estejam diretamente associadas aos efeitos da GC nos processos internos, elas não capturam de forma detalhada os resultados específicos da implementação na SUAFP.

A entrevista qualitativa, entretanto, permite identificar resultados concretos que emergiram da prática cotidiana da gestão, entre eles:

- (a) otimização dos processos internos;
- (b) melhorias no atendimento;
- (c) aumento da transparência nos fluxos de trabalho.

Além desses elementos, a entrevista também destaca a necessidade de aprimorar indicadores de eficiência, apontada pelo gestor como uma oportunidade de melhoria e como um desafio concreto, estando essa variável alinhada ao instrumento de Batista (2012).

Dessa forma, enquanto a análise quantitativa oferece uma medição mais subjetiva e geral dos resultados da GC, o método qualitativo possibilita a identificação de evidências específicas, permitindo compreender de forma mais clara quais melhorias são perceptíveis no cotidiano organizacional e quais desafios ainda persistem. Assim, o cruzamento dos dados permite atender ao objetivo específico do estudo de mapear os pontos fortes e os desafios associados aos resultados da GC na SUAFP.

5.4.8 AVALIAÇÃO DE MATURIDADE QUALITATIVA X QUANTITATIVA

Considerando os dados qualitativos que surgiram a partir da realização da entrevista, é possível observar que, tendo em mente as situações descritas pelo entrevistado, bem como os aspectos abordados por este, ao se considerar apenas os dados qualitativos, o nível de maturidade da SUAFP em relação à gestão do conhecimento se encontra no limiar entre o nível 2 de iniciação e o nível 3 relacionado à introdução da GC.

Ao se considerar os níveis, o nível 2 aborda sobre como a organização pública passa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento, o nível 3 aborda sobre se há alguma prática de gestão do conhecimento em algumas áreas da organização, enquanto o nível 4 trata da implementação da GC e se ela é avaliada e melhorada continuamente (Batista, 2012).

Ao se considerar esses aspectos, é possível observar que, a âmbito dos viabilizadores da GC (Pessoas, Processos, Tecnologia e Liderança), o entrevistado enquanto pessoa em posição de gestão, relata situações em que ferramentas tecnológicas, processos e pessoas são tratados com importância, onde as ferramentas têm papel

fundamental em otimizar processos e entregar resultados (sendo apresentado situações onde essas ferramentas trouxeram melhoras nos processos da SUAFP); as pessoas têm papel importante em compartilhar conhecimento e em tocar os processos da organização (onde é abordada a importância em capacitação dessas pessoas); e processos organizacionais que auxiliam em sistematizar os processos de conhecimento na SUAFP.

Essas situações, em conjunto com falas do entrevistado que reconhecem a importância dos viabilizadores e processos de conhecimento, bem como falas que apresentam soluções ou alternativas para auxiliar na implementação da GC, como no caso de ouvir os funcionários, demonstram que a gestão é um viabilizador que reconhece e promove a implementação da GC, o que permite inferir que a organização se encontra no estágio 2 de maturidade por reconhecer a importância da GC na SUAFP (Batista, 2012).

Junto a isso, ao se tratar do estágio 3 de maturidade é possível observar que a organização possui elementos que permitem sua classificação nesse estágio. O uso de ferramentas tecnológicas para otimização de processos na SUAFP, políticas de capacitação de pessoal, postura de escuta ativa e feedback da gestão e processos internos que facilitam o compartilhamento de conhecimento constituem práticas de GC que, mesmo sendo localizadas e voltados para alguns contextos específicos, são práticas decorrentes dos viabilizadores que acabam por auxiliar nos processos de GC, onde essas práticas e viabilizados ajudam a Criar, Identificar, Aplicar e Compartilhar conhecimento (Batista, 2012).

Entretanto, com base nos dados qualitativos apresentados, não é possível inferir que os processos de gestão do conhecimento na SUAFP estejam em um estágio de refinamento. Os dados da entrevista, apesar de demonstrarem uma estrutura que propicia os processos de GC, não permitem afirmar que há uma implementação coordenada da GC que é avaliada e melhorada de forma contínua (Batista, 2012). Isso é reforçado ao se considerar alguns desafios como a falta de mecanismos de retenção de conhecimento para saída de funcionários, o que demonstra que ainda há algumas lacunas de coordenação pouco abordadas que precisam ser considerados antes mesmo da avaliação e melhoria contínua.

Por último, a constatação da maturidade da GC na SUAFP como estando entorno do estágio de iniciação e introdução, pode ser

evidenciada ao se tratar a análise quantitativa do instrumento de maturidade. Os dados quantitativos, ao serem analisados demonstraram que o nível de maturidade da SUAFP se distribuiu de forma que 3 das 7 dimensões existentes no instrumento possuem avaliação como estando no estágio de iniciação, enquanto 4 dimensões são tratadas como estando no estágio de introdução. Além disso a análise geral dos dados quantitativos indica que a maturidade da GC na SUAFP se concentra como estando no estágio 2 de iniciação.

Os dados quantitativos, através de demonstrarem uma distribuição das 7 dimensões entre os estágios de iniciação e introdução e através de demonstrarem o nível de maturidade geral como sendo o nível 2, permitem comprovar mutuamente a análise qualitativa e quantitativa da pesquisa ao se considerar o nível de maturidade entre o 2 e o 3 onde os dados quantitativos reforçam a análise qualitativa e vice-versa.



6

CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC) na Subsecretaria de Administração da Folha de Pagamento (SUAFP), utilizando o modelo de Batista (2012) e articulando métodos quantitativos e qualitativos para identificar práticas, percepções, fragilidades e avanços na instituição. Segundo o autor, a maturidade em GC evolui por cinco níveis — Reação, Iniciação, Introdução, Refinamento e Maturidade — que representam diferentes estágios de institucionalização. Os resultados atualizados demonstram que a SUAFP apresenta maturidade geral no Nível 2 – Iniciação, indicando que a GC ainda não está consolidada como prática institucional. Contudo, quatro dimensões — Liderança, Processos Organizacionais, Tecnologia e Aprendizagem e Inovação — já alcançaram o Nível 3 – Introdução, revelando avanços importantes em aspectos específicos, embora ainda insuficientes para elevar o nível global da organização. Esse cenário evidencia uma instituição em transição, com iniciativas relevantes, mas que ainda carece de padronização, formalização e mecanismos estruturados para sustentar a GC de forma sistêmica.

A dimensão Liderança, classificada no Nível 3 – Introdução, evidencia que a alta gestão reconhece a importância da GC e demonstra práticas de comunicação, orientação e apoio às equipes. No entanto, tais práticas ainda não se configuram como mecanismos formalizados de criação, registro ou retenção do conhecimento. A comunicação flui de forma constante, mas frequentemente por vias informais, como relatado nas entrevistas. Esse resultado está alinhado a Batista (2012), que descreve que organizações em estágio de introdução reconhecem a relevância da GC e apresentam iniciativas embrionárias, embora ainda careçam de processos estruturados. Para Nonaka e Takeuchi (1997), ambientes de conversão do conhecimento exigem intencionalidade e rotinas formalizadas — elementos ainda em desenvolvimento na SUAFP.

Os Processos Organizacionais, também situados no Nível 3 – Introdução, revelam que a SUAFP possui fluxos de trabalho minimamente reconhecidos e algumas iniciativas de padronização. No entanto, a dependência do conhecimento tácito dos servidores mais

experientes e a ausência de documentação abrangente fragilizam a continuidade das rotinas. Davenport e Prusak (2003) destacam que processos não formalizados contribuem para a fragmentação do conhecimento, enquanto Wiig (2000) afirma que a memória organizacional depende de mecanismos sistemáticos de documentação — aspectos que a SUAFP precisa fortalecer, embora apresente avanços significativos em comparação com estágios iniciais.

A dimensão Pessoas foi classificada no Nível 2 – Iniciação, revelando que, embora exista reconhecimento sobre a importância do desenvolvimento dos servidores, as práticas ainda são básicas e não se articulam a políticas institucionais estruturadas. Os servidores demonstram motivação, abertura ao aprendizado e interesse em participar das atividades, como identificado nas entrevistas. No entanto, a organização ainda carece de instrumentos formais de gestão de competências, retenção do conhecimento e valorização do capital humano. Terra (1999) destaca que, em estágios iniciais, a aprendizagem depende mais de esforços individuais do que de estratégias organizacionais. Ulrich (2002) reforça que, sem políticas claras, o conhecimento tende a permanecer disperso e não se converte em capacidade institucional.

A dimensão Tecnologia, posicionada no Nível 3 – Introdução, demonstra que a SUAFP dispõe de infraestrutura adequada e utiliza ferramentas digitais que favorecem a comunicação e o acesso às informações. Apesar desse avanço, tais tecnologias ainda não estão integradas a um sistema formal de gestão do conhecimento que contemple repositórios institucionais, registro de lições aprendidas ou bases estruturadas de conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (2003) enfatizam que a tecnologia deve servir como suporte à conversão do conhecimento, e não como elemento isolado — o que demonstra que a SUAFP possui uma base favorável, mas ainda precisa consolidar processos que integrem tecnologia e GC.

A dimensão Processos de GC, classificada no Nível 2 – Iniciação, indica que a organização reconhece a importância de registrar, armazenar e disseminar conhecimento, mas ainda carece de práticas sistemáticas que sustentem o ciclo do conhecimento. As entrevistas apontam que predomina o uso de práticas informais e a inexistência de repositórios institucionais robustos, o que limita a formação de memória organizacional. Essa situação corresponde ao que Wiig (2000) descreve como insuficiência de mecanismos estruturados, impedindo

que o conhecimento individual se consolide como recurso organizacional. Alavi e Leidner (2001) reforçam que, para gerar valor, o conhecimento precisa ser sistematizado — o que revela a necessidade de amadurecimento desse critério.

A dimensão Aprendizagem e Inovação, agora situada no Nível 3 – Introdução, demonstra que a SUAFP oferece oportunidades de capacitação, promove trocas de experiências e incentiva um ambiente propício ao aprendizado. Contudo, esses aprendizados ainda não são sistematicamente incorporados aos processos organizacionais, e os ciclos de retroalimentação permanecem pouco estruturados. Terra (1999) enfatiza que a inovação depende de cultura, processos e liderança alinhados, enquanto Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a conversão do conhecimento requer mecanismos formais de socialização, externalização e internalização — dimensões ainda em desenvolvimento na SUAFP.

Por fim, a dimensão Resultados da GC, também no Nível 2 – Iniciação, evidencia que a SUAFP ainda enfrenta desafios para mensurar de forma consistente os impactos das práticas de GC. Embora as entrevistas tenham identificado melhorias percebidas — como otimização de processos, maior clareza no fluxo de informações e melhor organização interna — a ausência de indicadores e métricas formais impede a avaliação sistemática desses resultados. Batista (2012) aponta que organizações em estágio de iniciação registram avanços isolados, mas carecem de instrumentos formais de mensuração. Probst et al. (2002) reforçam que avaliar resultados é fundamental para retroalimentar o ciclo da GC e orientar decisões estratégicas.

De forma geral, a triangulação entre dados quantitativos e qualitativos confirma que a SUAFP se encontra em um estágio intermediário entre Iniciação e Introdução, com predominância do Nível 2 – Iniciação, mas apresentando avanços consistentes em quatro dimensões que já alcançaram Nível 3 – Introdução. Esse posicionamento revela uma instituição que reúne condições favoráveis para evoluir, mas que ainda depende da formalização de processos, da estruturação de políticas de GC e da criação de mecanismos de avaliação contínua. O cenário identificado indica um momento oportuno para o fortalecimento da GC na SUAFP, contribuindo para maior eficiência, continuidade administrativa, inovação e construção de memória organizacional.

Tabela 15 – Coleta e análise de dados

Tabela 15 – Coleta e análise de dados			
Objetivos Específicos		Resultados	Literatura
OB1	Avaliar a maturidade em Liderança em GC, identificando avanços e desafios a partir das percepções dos colaboradores e do gestor(a).	Nível 3 – Introdução: liderança reconhece a importância da GC, comunica e orienta as equipes, mas ainda sem rotinas formalizadas de criação, registro e retenção do conhecimento; práticas parcialmente estruturadas.	Batista (2012); Nonaka & Takeuchi (1997).
OB2	Examinar a maturidade em Processos Organizacionais, destacando avanços e desafios na integração da GC, conforme a visão dos colaboradores e do gestor(a).	Nível 3 – Introdução: existência de fluxos minimamente definidos e algumas iniciativas de padronização, porém ainda com lacunas de documentação e dependência do conhecimento tácito de servidores experientes.	Davenport & Prusak (2003); Wiig (2000).
OB3	Investigar a maturidade em Pessoas, destacando avanços e desafios no engajamento, capacitação e valorização, segundo colaboradores e gestor(a).	Nível 2 – Iniciação: servidores motivados, porém sem políticas formais de desenvolvimento, retenção de competências ou valorização estratégica do conhecimento.	Terra (1999); Ulrich (2002); Leonard-Barton (1995).
OB4	Verificar a maturidade em Tecnologia, reconhecendo avanços e desafios no uso das ferramentas digitais de apoio à GC, segundo colaboradores e gestor(a).	Nível 3 – Introdução: infraestrutura tecnológica adequada, uso consistente de ferramentas digitais, mas ainda sem integração a práticas formais de GC.	Nonaka & Takeuchi (1997); Davenport & Prusak (2003).
OB5	Analisar a maturidade em Processos de Conhecimento, reconhecendo avanços e desafios na criação, retenção e disseminação do conhecimento, conforme a percepção de colaboradores e gestor(a).	Nível 2 – Iniciação: ausência de repositórios institucionais, baixa padronização, dependência de práticas informais e fragilidade na retenção do conhecimento.	Wiig (2000); Alavi & Leidner (2001).
OB6	Identificar a maturidade em Aprendizagem e Inovação, reconhecendo avanços e desafios na promoção da	Nível 3 – Introdução: existência de capacitações e trocas internas; ambiente favorável ao aprendizado, mas ainda sem	Terra (1999); Nonaka & Takeuchi (1997).

	aprendizagem contínua e da inovação, a partir da visão dos colaboradores e do gestor(a).	mecanismos que transformem aprendizados em processos formais de inovação contínua.	
OB7	Comparar as percepções de colaboradores e gestor(a) sobre a maturidade em Resultados da GC, identificando avanços e desafios nos indicadores institucionais.	Nível 2 – Iniciação: há percepção de melhorias, mas faltam indicadores formais que permitam mensurar os resultados da GC.	Batista (2012); Probst et al. (2002)

Fonte: elaboração própria (2026).

Compreende-se que o objetivo geral da pesquisa — “Analisar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC) na SUAFP a partir do modelo de Batista (2012)” — foi plenamente alcançado, uma vez que todos os objetivos específicos foram examinados e demonstrados ao longo do estudo. A integração entre análise quantitativa e qualitativa permitiu identificar, de forma clara, como os colaboradores e o gestor percebem a maturidade da GC no órgão, abrangendo aspectos como liderança, processos organizacionais, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultados.

Entre os critérios analisados, destacaram-se as dimensões **Liderança, Processos Organizacionais, Tecnologia e Aprendizagem e Inovação**, que alcançaram o **Nível 3 – Introdução**, demonstrando maior estruturação, reconhecimento institucional da GC e presença de práticas iniciais de padronização, comunicação e suporte tecnológico. Esses avanços diferenciam essas dimensões das demais — **Pessoas, Processos de GC e Resultados da GC** — que permaneceram no **Nível 2 – Iniciação**, refletindo práticas ainda básicas, dependência do conhecimento individual e ausência de mecanismos formais de registro, armazenamento e mensuração. O conjunto desses achados indica que, embora existam iniciativas relevantes e um ambiente favorável ao desenvolvimento da GC, sua consolidação institucional ainda depende da formalização de processos, do fortalecimento da gestão de pessoas e da criação de instrumentos estruturados de retenção e avaliação do conhecimento. Em consonância com Batista (2012), a evolução rumo a níveis superiores de maturidade requer a ampliação dos mecanismos de criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento, garantindo que os avanços



observados se transformem em capacidades organizacionais contínuas.





7

7

IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

O conjunto de recomendações apresentado nesta seção deriva da análise integrada dos dados quantitativos e qualitativos, articulada ao modelo de maturidade em Gestão do Conhecimento proposto por Batista (2012). As sugestões foram elaboradas com o propósito de orientar ações práticas que permitam à SUAFP avançar dos níveis iniciais de maturidade identificados, fortalecendo seus processos internos, aprimorando mecanismos de aprendizagem organizacional e promovendo maior institucionalização da GC. Assim, as recomendações buscam não apenas consolidar pontos fortes já existentes, mas também enfrentar lacunas estruturais evidenciadas no estudo, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional mais colaborativa, inovadora e orientada ao compartilhamento sistemático do conhecimento.

Tabela 16 – Recomendação práticas

Critério de Batista (2012)	Recomendação	Descrição Resumida
1. Liderança	Criar um Setor de Gestão do Conhecimento	Institucionalizar a GC, coordenando diretrizes, práticas e ações de forma transversal.
	Elaborar um Plano Estratégico de GC	Definir metas, diretrizes e etapas para evolução da maturidade da GC, com revisões periódicas.
2. Processos Organizacionais	Sistematizar processos de GC	Formalizar fluxos de criação, registro e compartilhamento; registrar boas práticas e lições aprendidas.
	Aprimorar a comunicação interna	Padronizar comunicação oficial, reforçar escuta ativa e ampliar canais e transparência das informações.
3. Pessoas	Consolidar cultura de aprendizagem contínua	Implementar programas permanentes de capacitação e promover feedback e valorização de ideias.

	Criar e manter um banco de competências	Mapear habilidades, orientar alocação de tarefas e subsidiar planejamento de sucessão.
4. Tecnologia	Fortalecer a infraestrutura tecnológica	Atualizar e integrar sistemas; alinhar TI com a estratégia de GC; criar repositório digital consolidado.
5. Processos de GC	Implementar mecanismos formais de retenção do conhecimento	Realizar entrevistas de saída, mapear conhecimento crítico e criar rotinas de registro pós-tarefa.
6. Aprendizagem e Inovação	Promover integração e cooperação intersetorial	Criar encontros, grupos de trabalho e projetos conjuntos para reduzir ilhas de conhecimento.
7. Resultados da GC	Instituir indicadores de monitoramento da GC	Criar métricas de eficiência, desempenho, padronização e impacto das práticas de GC.

A adoção dessas recomendações propicia condições para que a SUAFP avance de maneira consistente na institucionalização da Gestão do Conhecimento, desenvolvendo processos mais eficientes, fortalecendo a aprendizagem organizacional e promovendo práticas sustentáveis de inovação e compartilhamento de conhecimento. O conjunto de ações sugeridas oferece um caminho estratégico para elevar o nível de maturidade da GC, garantindo maior continuidade administrativa, eficiência na prestação dos serviços e aprimoramento da gestão pública no âmbito do Governo do Distrito Federal.



8



8

AGENDA DE PESQUISAS FUTURAS

Além das possibilidades identificadas nesta pesquisa, outras linhas de investigação mostram-se relevantes para aprofundar a compreensão sobre a Gestão do Conhecimento (GC) no contexto da SUAFP. Uma primeira direção consiste na avaliação da implantação de um setor estruturado de Gestão do Conhecimento, conforme proposto nesta dissertação. Caso essa unidade seja criada, estudos futuros poderão analisar seus desafios iniciais, o grau de adesão das equipes, os resultados alcançados em curto e médio prazo e sua capacidade de institucionalizar práticas de GC. A comparação entre a linha de base estabelecida por esta pesquisa e avaliações posteriores permitirá mensurar avanços e identificar áreas que necessitam de fortalecimento.

Outro campo promissor diz respeito à relação entre engajamento dos servidores e práticas de GC. Fatores como motivação, senso de pertencimento, reconhecimento profissional e predisposição ao trabalho colaborativo influenciam diretamente a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento no ambiente organizacional. Pesquisas futuras podem aprofundar como essas variáveis psicossociais se conectam às práticas de GC e de que forma podem ser estimuladas pelo corpo diretivo.

Também se destaca a importância de investigar barreiras psicológicas ao compartilhamento do conhecimento, evidenciadas de forma sutil nas entrevistas qualitativas. Entre essas barreiras, podem estar o receio de julgamentos, a insegurança sobre o domínio de determinadas atividades, o medo de perder espaço profissional ou a dificuldade de adaptação às tecnologias. Estudos dessa natureza podem subsidiar ações de desenvolvimento humano, estratégias de sensibilização e intervenções culturais que promovam um ambiente mais propício ao aprendizado coletivo.

Outro tema relevante é a influência das relações interpessoais na dinâmica da Gestão do Conhecimento. As análises indicaram que aspectos como confiança, empatia, colaboração e qualidade das interações entre colegas e chefias afetam diretamente a fluidez da comunicação interna e o compartilhamento de informações.

Investigações futuras podem explorar como vínculos positivos ou conflitos interferem na circulação do conhecimento e de que forma redes de apoio informal contribuem — ou limitam — o amadurecimento da GC.

Por fim, pesquisas comparativas entre diferentes setores da SUAFP podem oferecer uma compreensão mais detalhada dos níveis de maturidade em GC dentro da própria organização. A análise das diferenças entre coordenações pode revelar boas práticas, padrões internos, fragilidades específicas e oportunidades de padronização, contribuindo para o fortalecimento institucional.

Essas linhas de investigação ampliam o campo de estudo sobre a maturidade da GC no setor público e fornecem subsídios importantes para o aperfeiçoamento contínuo das práticas organizacionais, favorecendo uma SUAFP mais colaborativa, integrada e orientada ao aprendizado.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy. **Review**: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 107-36, 2001.

AL-MUTAWAH, Khalid; LEE, Vincent; CHEUNG, Yen. A new multi-agent system framework for tacit knowledge management in manufacturing supply chains. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 20, n. 5, p. 593-610, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10845-008-0142-0>.

ALVESSON, Mats; KÄRREMAN, Dan. Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 7, pp. 965-1018, 2001.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende**: Gestão do Conhecimento em organizações do Executivo Federal. Brasília: IPEA - Texto para Discussão, 2004. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4602.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA - Texto para Discussão, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.60144/v5i.2024.109>.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/f0c13585-e4d2-40b6-8ec3-6b9d6b0f5371/content>.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

CAPABILITY MATURITY MODEL INTEGRATION (CMMI). **Version 1.1**. Pittsburgh: Carnegie Mellon Institute, mar. 2002.

CARDOSO, Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais Andrade. **Gerir Conhecimento e Gerar Competitividade**: estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional. Coimbra, 2003.

CERCHIONE, Roberto; ESPOSITO, Emilio; SPADARO, Maria Rosaria. The spread of knowledge management in SMEs: A scenario in evolution. **Sustainability**, v. 7, n. 8, p. 10210-10232, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su70810210>.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHOO, Chun Wei. **The Knowing Organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. 2. Ed. New York: Oxford University Press, 2006

COOMBS, Rod; HULL, Richard; PELTU, Malcolm. Knowledge management practices for innovation: an audit tool for improvement. **International Journal of Technology Management**, v. 20, n. 5–8, p. 633–656, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/ijtm.2000.002885>.

CRISTOFARI JÚNIOR, Carlos Alberto; DE PAULA, Istefani Carísio; FOGLIATTO, Flávio Sanson. Método de análise de maturidade e priorização de melhorias na gestão do Processo de Desenvolvimento de Produtos. **Produção**, v. 20, n. 3, p. 359–377, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132010005000039>. Acesso em: 22 set. 2025.

DA PONTE, João Pedro. O estudo de caso na investigação em educação matemática. **Quadrante**, v. 3, n. 1, p. 3-18, 1994.

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

DOOLEY, Kevin; SUBRA, Anand; ANDERSON, John. Maturity and its impact on new product development project performance. **Research in Engineering Design** - Theory, Applications, and Concurrent Engineering, v. 13, n. 1, p. 23–29, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s001630100003>.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. 4. ed. São Paulo: Publifolha, 1999.

DYER, Jeffrey H.; HATCH, Nile W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 8 p. 701-719, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.543>.

EDMONDSON, Diane R. **Likert scales**: A history. Charm, p. 127-133, 2005. Disponível em: http://www.orion2020.org/archivo/investigacion/Likert_History.pdf.

EHMS, Karsten; LANGEN, Manfred. **Holistic development of knowledge management with KMMM**. Siemens AG, v. 1, p. 1-8, 2002. Acesso em: 18 abr. 2013.

ESPER, Terry L.; ELLINGER, Alexander E.; STANK, Theodore P.; FLINT, Daniel J.; MOON, Mark. Demand and supply integration: A conceptual framework of value creation through knowledge management. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 1, p. 5-18, 2010.

FIGUEIREDO, Paulo César Negreiros de. **Gestão da Inovação**: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

_____. Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 54-69, jan/mar 2005.

FONSECA, A. Organizational knowledge assessment methodology. Washington, D.C.: World Bank Institute, 2006.

FUKUNAGA, Fernando. **Cultura organizacional como fator de influência no ciclo de gestão do conhecimento**. Dissertação de Mestrado, 153 f. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2015. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1140>.

FUKUNAGA, Fernando; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. Cultura corporativa, estrutura organizacional e indicadores: incorporando a gestão do conhecimento a estratégia de negócios. 2017. **In: VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação** [...], 2017.

GHOSHAL, Sumantra; BARLETT, Christopher. **A organização individualizada**: talento e atitude como vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

GLEGG, Stewart R.; PALMER, Gill (Org.) **The Politics of Management Knowledge**. London: Sage, 1996.

GONÇALO, Cláudio Reis; JUNGES, Fabio Miguel; BORGES, Maria de Lourdes. Avaliação da gestão do conhecimento: modelos de mensuração. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, v. 30, p. 15, 2010.

GUNASEKARAN, Angappa; NGAI, Eric W.T. Knowledge management in 21st century manufacturing. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 11, p. 2391-2418, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00207540601020429>.

HASANALI, Farida. Building a knowledge-sharing Network: Plan, Design, Execute ... Reap? In: RAO, Madanmohan. **Knowledge Management: Tools and Techniques - Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions**. Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82688-8_5.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations**: intercultural cooperation and its importance for survival. London: McGraw-Hill, 1991.

ISHIHARA, Caio. **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, Guangshe; CHEN, Yuting; XUE, Xiangdong; CHEN, Jianguo; CAO, Jiming; TANG, Kewei. Program management organization maturity integrated model for mega construction programs in China. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 7, p. 834-845. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.003>.

JUCÁ JUNIOR, Antonio da Silva; AMARAL, Daniel Capaldo. 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

KHATIBIAN, Neda; POUR, Tahmoores Hasan Gholoi; JAFARI, Hasan Abedi. Measurement of knowledge management maturity level within organizations. **Business Strategy Series**, v. 11, n. 1, p. 54-70, 2010. <https://doi.org/10.1108/17515631011013113>.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KLIMKO, Gabor. **Knowledge management and maturity models**: Building common understanding. In: Proceedings of the 2nd European conference on knowledge management. Bled, Slovenia, 2001. p. 269-278.

KNECHTLI, Beat. Power to the people: supporting collaborative behaviors for KM with online conferencing technology. In: RAO, Madanmohan (Org.) **Knowledge Management: Tools and Techniques - Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions**: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-030-82688-8_5.

KOCHIKAR, Vivekanand P. **The Knowledge Management Maturity Model**: A staged framework for leveraging knowledge. 2003.

KULKARNI, Uday R.; FREEZE, Ronald D. **Development and validation of a knowledge management capability**. Twenty-Fifth International Conference on Information Systems, 2004.

LAKSHMAN, Chettiar; PARENTE, Ronaldo Couto. Supplier-focused knowledge management in the automobile industry and its implications for product performance. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 2, p. 317-342, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00743.x>.

LEE, Amy Hsin-I; WANG, Wei Ming; LIN, Tsai-Ying. An evaluation framework for technology transfer of new equipment in high technology industry. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 77, n. 1, p. 135-150, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2009.06.002>.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Wellsprings of knowledge**: building and sustaining the sources of innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

LIN, Hsiu Fen. 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.

MARQUES, Juliano M. R. et al. **A maturidade da gestão do conhecimento: uma comparação entre a percepção de docentes e técnicos administrativos de uma instituição pública de ensino superior**. *Conhecimento Online*, Novo Hamburgo, v. 12, n. 1, p. 28-46, jan./abr. 2020. ISSN 2176-8501.

MARQUES JÚNIOR, Euro; GOBBO, José Alcides; FUKUNAGA, Fernando; CERCHIONE, Roberto; CENTOBELLI, Piera. Use of knowledge management systems: analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 2, p. 369-394, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0334>.

MENDES, R. M.; MISKULIN, R. G. S. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 165, p. 1044–1066, set. 2017.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, T. H. Verbete transversalidade. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira** - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2001. Disponível em <<https://educabrasil.com.br/transversalidade/>> . Acesso em 07 mai. 2025.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NAIR, Praba; PRAKASH, Kamlesh. **Knowledge management: facilitator's guide**. Tokyo : Asian Productivity Organization (APO), 2009.

NONAKA, Ikujiro. **The knowledge-creating company**. Harvard Business Review, v. 69, n. 6, p. 96-104, 1991.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OSBORNE, David, GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 28. Ed. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PAULZEN, Oliver; DOUMI, Maria; PERC, Primoz; CEREIJO-ROIBAS, Anxo. A Maturity Model for Quality Improvement in Knowledge Management. **ACIS 2002 Proceedings**. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/acis2002/5>

PFEFFER, Jeffrey. Seven Practices of Successful Organizations. **California Management Review**, v. 40, n. 2, p. 96-124, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41165935>.

POLANYI, Michael. **The Tacit Dimension**. 1ª Ed. New York: Doubleday & Company Inc., 1966.

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

REGINA, M. et al. Análise de Conteúdo: uma Metodologia de Pesquisa Qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, 2021.

ROUSSEAU, Denise M. Business strategy and contracts. In: ROUSSEAU, Denise M. **Psychological contracts in organizations**: understanding written and unwritten agreements. SAGE Publications, Inc., 1995.

RYLE, Gilbert. **The Concept of Mind**. Abingdon: Routledge, 2009.

SABINO, Mileide Marlete Ferreira Leal. **Maturidade em gestão do conhecimento: um estudo de caso na tutoria dos cursos de graduação na modalidade a distância do Departamento de Ciências da Administração da UFSC**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SAITO, Andre.; UMEMOTO, Katsuhiko; IKEDA, Mitsuru. A strategy-based ontology of knowledge management technologies. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1, p. 97-114, 2007.

SAMUEL, Karine Evrard; GOURY, Marie-Lyne; GUNASEKARAN, Angappa; SPALANZANI, Alain. Knowledge management in supply chain: An empirical study from France. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 20, n. 3, p. 283-306, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2010.11.001>.

SANTOS, Antônio Raimundo dos; PACHECO, Fernando Flávio; PEREIRA, Heitor José; BASTOS JÚNIOR, Paulo Alberto. **Gestão do conhecimento**:

uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. **Pesquisa documental**: pistas teóricas e metodológicas. Revista brasileira de história & ciências sociais, v. 1, n. 1, 2009.

SAVAGE, Charles M. **Fifth generation management**: co-creating through virtual enterprising, dynamic teaming and knowledge networking. 1. ed. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, 1996.

SCHULER, Randall S.; JACKSON, Susan E. Linking competitive strategy with human resources management. **The Academic of Management Executive**, v. 1, n. 3, p. 207-219, 1987.

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

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

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. 1999. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-18032025-112648/pt-br.php>

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. 1. ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. 7-ed. São Paulo: Futura, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a Criação de Conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEERDMEESTER, Ron; POCATERRA, Chiara, HEFKE, Mark. VISION: Next-Generation Knowledge Management: Knowledge Management

Maturity Model. **Information Societies Technology (IST) Programme**, 2003.

WIIG, Karl. M. Knowledge Management: where did it come from and where will it go? **Journal Expert Systems with Applications**, v. 13, n. 1, 1993.

_____. Application of knowledge management in public administration. **Paper prepared for public administrations of the city of Taipei**. Taiwan, 2000. Disponível em: www.researchgate.net/profile/Karl-Martin-Wiig/publication/228382906_Knowledge_management_in_public_administration/links/564dfdea08aefe619b0f6f9c/Knowledge-management-in-public-administration.pdf. Acesso em: 29 mar. 2025.



APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

ANEXO A - QUESTIONÁRIO SEGUNDO BATISTA (2012)

Identificação do Perfil dos Respondentes

Qual seu cargo/função/ tempo de serviço na SUAFP?

Cargo*

Servidor efetivo lotado na Secretaria de Economia, ocupando ou não função na SUAFP.

Servidor efetivo lotado em outra Secretaria, ocupando função da SUAFP.

Servidor comissionado.

Terceirizado

Ocupa alguma função? Se sim de qual natureza?*

Assessoria

Gerencial

Sem função.

Qual seu tempo de serviço na SUAFP?

até 3 anos

3 a 6 anos

6 a 9 anos

12 a 15 anos

mais de 15 anos

Instrumento para avaliação da maturidade em GC

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

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Batista (2012).

Critério 2: Processo		Pontuação
7.	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	
8.	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar ('ao invés de criar') valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	
9.	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	

10.	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	
11.	A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	
12.	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	
Subtotal Critério 2.0: Processo		

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Batista (2012).

Critério 3: Pessoas		Pontuação
13.	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	
14.	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	
15.	A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	
16.	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	
17.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	
18.	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	
Subtotal Critério 3: Pessoas		

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Batista (2012).

Critério 4: Tecnologia		Pontuação
19.	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	
20.	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	
21.	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	
22.	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	
23.	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	
24.	A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	
Subtotal Critério 4: Tecnologia		

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Batista (2012).

Critério 5: Processos de conhecimento		Pontuação
25.	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
26.	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	
27.	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
28.	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	
29.	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante 'reinventar da roda' e retrabalho.	
30.	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novos conhecimentos.	
Subtotal Critério 5: Processos de conhecimento		

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Batista (2012).

Critério 6: Aprendizagem e inovação		Pontuação
31.	A organização articula e reforça continuamente valores como a aprendizagem e a inovação.	
32.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente.	
33.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	
34.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	
35.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	
36.	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	
Subtotal Critério 6: Aprendizagem e inovação		

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Batista (2012).

Critério 7: Resultados da GC		Pontuação
37.	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	
38.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	
39.	A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas da GC - os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	
40.	A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	
41.	A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	
42.	A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	



Subtotal Critério 7: Resultados da GC	
--	--

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Batista (2012).



ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Introdução

Abertura da entrevista:

Apresentação pessoal e breve explicação do contexto da pesquisa (Projeto de dissertação de mestrado).

Explicação sobre o formato da entrevista: trata-se de uma entrevista semiestruturada, com perguntas guias, mas pode se sentir à vontade para compartilhar suas percepções e experiências de forma mais ampla.

Garantia de anonimato e confidencialidade total das informações.

Tempo Estimado da entrevista: 45 minutos.

Solicitação de autorização para a gravação da entrevista.

Roteiro de entrevista semiestruturada		
Bloco / Critério	Pergunta	Exemplo Correspondente
Bloco 1 - Liderança em GC (Q1-Q6)	1. Como a liderança da SUAFP incentiva ou dificulta a gestão do conhecimento?	A alta administração costuma repassar informações relevantes às equipes ou isso ainda é falho?
	2. Você acredita que as chefias dão o exemplo no compartilhamento de informações?	Os gestores participam ativamente das reuniões e compartilham orientações claras?
	3. Quais ações poderiam fortalecer o papel da liderança em GC?	Maior proximidade com os servidores ou criação de programas de reconhecimento.
Bloco 2 - Processos	4. Os processos da SUAFP favorecem a institucionalização da GC?	Existem fluxos padronizados de trabalho ou cada setor ainda atua de forma isolada?

Organizacionais (Q7-Q12)	5. Que práticas contribuem ou atrapalham esse alinhamento?	O excesso de burocracia dificulta ou já há digitalização que facilita?
	6. Como você avalia a integração da GC aos processos estratégicos da organização?	A GC é considerada nos planos e metas institucionais?
Bloco 3 - Pessoas (Q13-Q18)	7. Como a SUAFP promove a capacitação e o engajamento dos servidores em GC?	Os cursos ofertados pela Escola de Governo são aplicados na rotina?
	8. Os servidores sentem que suas competências são valorizadas?	Há reconhecimento por boas práticas ou pelo compartilhamento de conhecimento?
	9. Quais fatores dificultam a colaboração e o compartilhamento?	A alta rotatividade de terceirizados impacta nesse processo?
Bloco 4 - Tecnologia (Q19-Q24)	10. As ferramentas tecnológicas disponíveis atendem às necessidades da GC?	A intranet é usada de forma efetiva ou subutilizada?
	11. Como os sistemas digitais apoiam o trabalho diário?	O SIGRH auxilia na tomada de decisão ou precisa ser modernizado?
	12. Que melhorias tecnológicas seriam prioritárias?	Melhor integração de sistemas ou mais segurança da informação.
Bloco 5 - Processos de Conhecimento (Q25-Q30)	13. Como a SUAFP cria, registra e compartilha conhecimento?	As atas de reuniões circulam entre setores ou ficam restritas?
	14. O conhecimento de quem se aposenta ou sai é preservado?	Há entrevistas de saída ou banco de competências atualizado?
	15. As melhores práticas e lições aprendidas são disseminadas?	O que funciona em um setor é replicado em outros?

Bloco 6 - Aprendizagem e Inovação (Q31- Q36)	16. A SUAFP estimula a aprendizagem contínua e a inovação?	Existe incentivo para testar novas ferramentas digitais?
	17. Há espaço para assumir riscos e aprender com erros?	Quando ocorre um erro, há punição ou aproveitamento para aprender?
	18. Pode citar exemplos recentes de inovação?	Implantação de processos digitais ou simplificação administrativa.
Bloco 7 - Resultados da GC (Q37-Q42)	19. Que resultados a GC já trouxe para a SUAFP?	Houve redução de retrabalho ou melhoria no atendimento ao servidor?
	20. Você acredita que houve avanços em eficiência, qualidade ou efetividade social?	As iniciativas de GC contribuíram para maior transparência e agilidade?
	21. Quais resultados ainda precisam ser alcançados?	Melhorar indicadores de eficiência ou ampliar impacto social.
Bloco 8 - Encerramento	22. Na sua opinião, qual deve ser o próximo passo para consolidar a GC na SUAFP?	Elaborar um plano estratégico de GC, investir em tecnologia ou capacitar mais servidores?
	23. Há algo que não foi perguntado, mas que você considera importante acrescentar?	(Resposta aberta, sem exemplo direcionador).

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO: ENTREVISTA.

Termo de consentimento livre e esclarecido, Entrevista.

Eu, _____, consinto em participar voluntariamente da entrevista semiestruturada, proposta no contexto da pesquisa intitulada “**Gestão do Conhecimento: ANÁLISE DA MATURIDADE EM UMA SUBSECRETARIA DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL**” para fins de apoio à execução da Dissertação de Mestrado do programa de pós-graduação em Administração Pública (mestrado profissional) pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa - IDP. Dissertação a qual tem por objetivo “**Analisar os impactos dos critérios de Batista na gestão do conhecimento da SUAFP, buscando identificar o nível de maturidade, os avanços obtidos e os principais desafios para a consolidação das práticas de GC**”, idealizada pelo mestrando, Thiago Thaumaturgo Ferreira Acampora, sob orientação do Prof. Breno Giovanni Adaid Castro.

Para este fim, confirmo a ciência de que os dados da pesquisa poderão ser utilizados em virtude de publicação científica. Em contrapartida, o pesquisador se compromete em manter os dados de identificação do respondente em sigilo e estes não serão em hipótese alguma divulgados.

Estou ciente, também, que o pesquisador se coloca à disposição por meio do e-mail tthaumaturgo@yahoo.com.br ou pelo telefone (61) 981682238 para prestar qualquer esclarecimento, quando necessário, durante a realização da entrevista.

Eu, pesquisador, Thiago Thaumaturgo Ferreira Acampora, informo que sua participação nesta pesquisa por meio da entrevista, no contexto deste estudo, auxiliará a identificar práticas presentes na rotina organizacional, bem como lacunas e verificar práticas de GC que possam viabilizar a GC na organização. E também, auxiliará a complementar as informações coletadas e a explorar aspectos relevantes percebidos a partir da aplicação do instrumento de avaliação da GC, fases anteriores a esta entrevista. Informo que esta entrevista terá aproximadamente 45 minutos de duração e será realizada presencialmente, sob prévio agendamento.



TERMO DE CONSENTIMENTO. Declaro que li o termo acima e confirmo minha participação nesta pesquisa.



APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevistado:		
Bloco / Critério	Pergunta	Transcrição Integral da Resposta do Gestor(a)
Bloco 1 - Liderança em GC (Q1-Q6)	1. Como a liderança da SUAFP incentiva ou dificulta a gestão do conhecimento?	<i>Não, é qualquer informação relevante a gente repassa, né, por meio de circulares ou por meio de do grupo do WhatsApp, pra todo mundo tá então assim, essa questão da informação é bem divulgada.</i>
	2. Você acredita que as chefias dão o exemplo no compartilhamento de informações?	<i>É...com certeza assim quando algum tema específico...algumas...surtem muitas demandas urgentes, né...de tribunais de conta, procuradoria é feita uma reunião, e geralmente os coordenadores ou diretores eles veem repassam para a suas equipes.</i>
	3. Quais ações poderiam fortalecer o papel da liderança em GC?	<i>Eu acho que é um conjunto, eu entendo que a gente está precisando de mais programas de reconhecimento e também a subsecretaria como um todo, talvez eu estou até planejando de fazer encontros com toda a equipe para gente poder verificar o que cada um pensa, porque é importante. Eu não quero escutar só os chefes e diretores, eu quero escutar toda a equipe, que para mim todos são importantes, então você vê o jeito que eu sou, então assim, para mim inclusive como seres humanos são todos iguais, eu quero só que tentar fazer com que a gente se</i>

		<i>aproxime mais todos os servidores mesmo.</i>
Bloco 2 - Processos Organizacionais (Q7-Q12)	4. Os processos da SUAFP favorecem a institucionalização da GC?	Não existe um fluxo porque a nossa Subsecretaria, ela tem várias vertentes, né por exemplo e o e-social é diferente de tudo, então é uma situação que tá chegando agora então você tem que constantemente se remodelarem, né a coordenação de cadastro e pagamento já é mais rotina, né? Então eles já tem um fluxo mais assim...é.... Perene, né, mas como eu diria o mais correto de ser, né, mas a gente tá fazendo também a nossa assessoria aqui tá tentando implementar um tipo de fluxo que tá ocorrendo em reuniões de 15 dias pra gente poder tentar alinhar esse fluxo de forma genérica para todo mundo.
	5. Que práticas contribuem ou atrapalham esse alinhamento?	Eu acho que o SEI, né? Que é uma forma de trabalhar nos processos, que eram todos manuais e dificultava, eu acho que essa questão da informatização sempre facilita, mas principalmente a pessoa tem que ter vontade de querer fazer pra mim o mais importante, mas realmente como questão técnica, eu entendo que uma das bons exemplos foi a institucionalização dos processos por meio SEI.
	6. Como você avalia a integração da GC aos processos estratégicos da organização?	Hoje tá começando a fazer isso por meio dessas reuniões, mas ainda não vejo com honestidade uma rotina

		constante dessa questão específica.
Bloco 3 - Pessoas (Q13-Q18)	<p>7. Como a SUAFP promove a capacitação e o engajamento dos servidores em GC?</p>	<p>Nós por acaso nós somos os gestores da folha de pagamento de todo governo do DF, então na realidade a gente dá curso por meio da escola de governo, o pessoal lá , a Tereza.. a Bruna...o Maurício...então a gente dá curso de acerto de contas e consequentemente todo mundo tem que ir aprendendo isso, né? Porque aqui é como se fosse, como se fosse não, nós somos os professores de todos os órgãos setoriais de gestão de pessoas, então a gente que tem que aprender e repassar isso pra eles.</p>
	<p>8. Os servidores sentem que suas competências são valorizadas?</p>	<p>Thiago, eu acho que a gente tem que fazer uma pesquisa nesse sentido, né, porque como eu te falei, eu quero ouvir cada servidor não só os coordenadores, não só os diretores, eu pretendo fazer é um questionário sobre isso. Tá bom? Um trabalho sobre isso.</p>
	<p>9. Quais fatores dificultam a colaboração e o compartilhamento?</p>	<p>Aqui na SUAFP, não tem uma alta rotatividade, né o que dificulta aqui mesmo, é a quantidade de trabalho que chega diariamente e assim. Não é rotineira, todo dia tem uma novidade. Então a gente tem que ficar aprendendo todos os dias, então assim aqui, pode ver que não muda muitos servidores, mas o que eu entendo mesmo é a quantidade de trabalho que... Que veio pra cima da gente.</p>

<p>Bloco 4 - Tecnologia (Q19- Q24)</p>	<p>10. As ferramentas tecnológicas disponíveis atendem às necessidades da GC?</p>	<p>Eu entendo, é com certeza atendem sim, ela é bem utilizada aí.</p>
	<p>11. Como os sistemas digitais apoiam o trabalho diário?</p>	<p>Ele precisa ser totalmente modernizado, totalmente... a gente não é da área de tecnologia, mas tem um sistema aqui arcaico que foi comprado em 1994, ou seja, já tem 31 anos, né? e assim o que dificulta muito o nosso trabalho que a gente tem que fazer muita coisa manual ao passo que se tivesse um sistema um pouco mais moderno, é... a gente iria mais gerenciar do que ficar fazendo cálculos manuais planilhas, né? Sim, fazendo realmente muitas rotinas de forma manuais.</p>
	<p>12. Que melhorias tecnológicas seriam prioritárias?</p>	<p>Inicialmente trocar o sistema de gestão de pessoas é o mais importante, né e em contrapartida realmente sim interligar com o sistema SIGGO que é o do financeiro né. E os demais mais sistemas aí do GDF, como Detran, Receita Federal, né que não é do GDF, iria nos ajudar a muita nossa parte. Bom relacionamento pra fins de oportunidade da folha, né e conseguir ajudar os órgãos setoriais de gestão de pessoas.</p>
<p>Bloco 5 - Processos de Conhecimento (Q25-Q30)</p>	<p>13. Como a SUAFP cria, registra e compartilha conhecimento?</p>	<p>Não. Fica por meio de circulares. A gente passa a circular pra qualquer informação importante para todas as condenações.</p>

		Constantemente a gente faz isso.
	14. O conhecimento de quem se aposenta ou sai é preservado?	Não, o Helder saiu a gente, né e a gente não entrevistou. Por sorte por exemplo, você já tava junto com ele, né e conseguiu continuar com o trabalho, mas realmente eu entendo que tem quanto se você aposentar é importante uma entrevista preservar o conhecimento dele pra passar pra pessoa que vai ficar.
	15. As melhores práticas e lições aprendidas são disseminadas?	São disseminadas sim, aos poucos vamos passando para cada servidor por exemplo a questão do acerto de contas, a questão do e-social, sempre a gente está disseminando para que mais pessoas, como a gente tem muito trabalho a gente sempre tem que ter mais gente aprendendo o que faz parte da subsecretaria.
Bloco 6 - Aprendizagem e Inovação (Q31- Q36)	16. A SUAFP estimula a aprendizagem contínua e a inovação?	É o incentivo que a gente tem Thiago, é justamente por meio dos cursos, né constantemente a escola de governo encaminham pra gente o calendário dos cursos que estão acontecendo então a forma da gente incentivar é passando pra os coordenadores, quais expressam para as suas turmas, procederem lá às instruções desse curso. Então a forma que a gente tem é como mais por meio dos cursos oferecidos pela escola de Governo, ou outro caminho por exemplo, a gente e acabou. O pessoal foi pra São Paulo né? Aquele curso de e-social social então

		constantemente quando eles me pedem algum com específico autorizo pra que possa comprar esse curso.
	17. Há espaço para assumir riscos e aprender com erros?	Eu entendo, nunca puni ninguém, então assim a gente conversa, eu acho que aproveitamento pra aprender tá.
	18. Pode citar exemplos recentes de inovação?	Por exemplo, o melhor que eu já falei foi o SEI, né? Eu entendi que foi muito bom e sabe mesmo sistema SIGRH sendo arcaico, a gente ficar promovendo um ajuste nele, por exemplo, a criação do modo de acerto de contas que antes era feito manual e agora é feito ao servidor sem vínculo é feito de forma automática e estamos terminando também O Módulo pro servido com vinculo. Eu já tô terminando então assim a forma tecnológica de inovar justamente no nosso sistema que é arcaico, mas mesmo ele sendo arcaico, a gente ficar tentando ajustar pra que ele melhore de alguma forma.
<p>Bloco 7 - Resultados da GC (Q37-Q42)</p>	19. Que resultados a GC já trouxe para a SUAFP?	Isso eu entendo que houve melhoria no atendimento aos órgãos setoriais por meio do Hesck, né que a gente atende bem como diminuição de auditorias, né por parte dos órgãos de controle, com certeza há melhoria sim.
	20. Você acredita que houve avanços em eficiência, qualidade ou efetividade social?	Olha só a questão da transparência, por exemplo, a gente que manda os contracheques, lá pra pro portal da transparência, né, pra que e a sociedade tenha

		conhecimento, então entendo que sim.
	21. Quais resultados ainda precisam ser alcançados?	Eu entendo que é melhorar os dois, eu entendo os dois porque a gente sempre tem que se colocar no outro né, por exemplo quando a gente tá trabalhando aqui a gente está fazendo de folha de pagamento de um médico que o médico presta o trabalho dele para a sociedade, então eu entendo que a gente tem que cada vez mais melhorar os indicadores de eficiência justamente para que não ocorram erros e que não impacte lá na ponta que é o atendimento à sociedade né?
Bloco 8 - Encerramento	22. Na sua opinião, qual deve ser o próximo passo para consolidar a GC na SUAFP?	Eu acho que investir em tecnologia na questão da troca do sistema e a capacitação dos servidores.
	23. Há algo que não foi perguntado, mas que você considera importante acrescentar?	Sim, eu considero importante a acrescentar uma harmonização maior entre as equipes, eu pretendo pegar e agora tá no final do ano, né, mas no início do ano eu quero. Agendar programas pra que A equipe como um todo que fique mais unida, tá então ótimo que cada um tem que se colocar no lugar do outro, entendeu, é isso que eu acho.



idp

Bo
pro
cit
ref
Ness
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO