



**Diagnóstico da Gestão do Conhecimento: estudo de caso em uma  
instituição pública brasileira**

**Márcia Regina de Almeida Arvani**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Assessoria de Administração**

**Porto – 2018**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Diagnóstico da Gestão do Conhecimento: estudo de caso em uma  
instituição pública brasileira**

**Márcia Regina de Almeida Arvani**

**Dissertação de Mestrado  
apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção  
do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação da Professora  
Doutora Anabela Mesquita Teixeira Sarmento**

**Porto – 2018**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**Resumo:**

A administração pública tem passado por transformações e desafios na busca por novos modelos de gestão para atingir seus objetivos e oferecer um atendimento com eficiência e qualidade aos cidadãos, que estão cada vez mais exigentes. Nesse contexto a gestão do conhecimento surge como estratégia para alcance dos objetivos institucionais e melhoria da gestão organizacional. Este estudo insere-se na área da gestão do conhecimento, cujo objetivo foi identificar como é a gestão do conhecimento em uma instituição pública brasileira, através do diagnóstico da gestão do conhecimento – DGC, com o instrumento de diagnóstico proposto por Bukowitz & Williams (2002). O método empregado foi o estudo de caso, de natureza descritiva, cuja coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário estruturado. Através da pesquisa, foi possível identificar que a organização, apesar de não possuir um programa estruturado de GC, está a gerir seu conhecimento de forma moderada, no âmbito geral do processo. Identificou-se ainda que o passo “Avalie” é o que exige maior atenção dos gestores para sua melhoria. Constatou-se também que, não há disparidade significativa entre a percepção dos gestores e dos servidores técnico-administrativos em educação no que diz respeito à gestão do conhecimento. Os resultados podem contribuir para que os gestores reconheçam o conhecimento como recurso essencial e insiram em seu planejamento estratégico a GC, com a prática de ações para uma gestão do conhecimento mais efetiva, visando a melhoria da gestão organizacional e de seus processos como um todo, em benefício da sociedade.

**Palavras chave:** conhecimento, gestão do conhecimento, diagnóstico, administração pública, estudo de caso

**Abstract:**

The public administration has undergone transformations and challenges in the search for new management models to reach its objectives and to offer a service with efficiency and quality to the citizens, who are more and more demanding. In this context, knowledge management emerges as a strategy for achieving institutional objectives and improving organizational management. This study is part of knowledge management, whose objective was to identify how is the knowledge management in a Brazilian public institution, through the diagnosis of knowledge management - DGC, with the diagnostic tool proposed by Bukowitz & Williams (2002). The method used was the case study, of a descriptive nature, whose data collection was performed through the application of a structured questionnaire. Through the research, it was possible to identify that the organization, although it does not have a structured program of KM, is managing its knowledge in a moderate way, in the general scope of the process. It was also identified that the step "Evaluate" is what requires greater attention of the managers for its improvement. It was also verified that, there is no significant disparity between the perception of the managers and the technical-administrative servants in education regarding to knowledge management. The results can contribute to the managers to recognize knowledge as an essential resource and to insert in their strategic planning the KM, with the practice of actions for a more effective knowledge management, aiming at improving the organizational management and its processes as a whole, for the benefit of the society.

**Key words:** knowledge, knowledge management, diagnosis, public administration, case study

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a Edílson Arvani, meu querido esposo, que de forma especial e carinhosa me deu todo apoio e incentivo para realização deste sonho e pela compreensão em todas as minhas ausências.

Aos meus queridos filhos Bruno e Bianca, os dois maiores presentes que Deus me deu e que são minha fonte de força e entusiasmo.

## **Agradecimentos**

Este trabalho é o resultado de muito esforço e dedicação. Sem o apoio de todos aqueles que estiveram ao meu lado, ele não seria realidade. Meus agradecimentos especiais:

À Deus, verdadeira fonte de luz e conhecimento, que em sua infinita sabedoria, me guiou nessa importante trajetória.

À Professora Doutora Anabela Mesquita Teixeira Sarmiento, minha orientadora, pela dedicação na orientação deste estudo, pelo carinho, incentivo e confiança.

Ao Instituto Federal de Mato Grosso pela oportunidade e apoio oferecido para a realização deste curso.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – ISCAP/IPP, pela oportunidade de aprendizado, ótimo acolhimento e convivência.

À minha irmã Tânia, pelos textos traduzidos e sua disponibilidade em ajudar-me sempre que necessário.

Aos meus amigos de Mestrado que compartilharam comigo esses momentos de aprendizado, especialmente à Ana Cláudia, Cristina, Fernanda e Michelle, pela ajuda mútua durante esse caminho.

A todas as pessoas que, de alguma forma, participaram da realização deste trabalho, entre eles: professores portugueses, colegas de trabalho, ainda que não estejam aqui relacionados.

## **Lista de Abreviaturas**

CD – Cargo de Direção

CEP-CONEP – Comitê de Ética em Pesquisa – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

DGC – Diagnóstico da Gestão do Conhecimento

FG – Função Gratificada

GC – Gestão do Conhecimento

IDGC – Instrumento de Diagnóstico da Gestão do Conhecimento

IFMT – Instituto Federal de Mato Grosso

TAE(s) – Técnico-administrativos em Educação

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TI – Tecnologia da Informação

## Índice geral

Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da literatura.....	5
1.1 Conhecimento.....	6
1.2 Gestão do conhecimento.....	8
1.2.1 Gestão do conhecimento na administração pública.....	10
1.3 Modelos de Gestão do conhecimento (GC).....	15
1.3.1 Modelo de Bukowitz & Williams (2002).....	15
1.3.2 Modelo de Terra (2005).....	21
1.3.3 Modelo de Angeloni (2008).....	22
1.3.4 Modelo de Nonaka & Takeuchi (2008).....	24
1.3.5 Modelo de Batista (2012).....	25
1.3.6 Análise dos modelos de GC.....	27
1.4 Diagnóstico da Gestão do Conhecimento.....	29
Capítulo II – Metodologia de Investigação.....	33
2.1 Desenhos de Investigação.....	34
2.2 Público-alvo.....	35
2.3 Método de recolha de dados.....	35
2.4 Análise dos dados.....	38
2.5 Caracterização da organização estudada.....	40
Capítulo III– Apresentação, discussão e interpretação dos resultados.....	42
3.1 Perfil dos respondentes.....	43
3.2 Resultado da Seção 1 - Obtenha.....	45
3.3 Resultado da Seção 2 – Utilize.....	47
3.4 Resultado da Seção 3 – Aprenda.....	48
3.5 Resultado da Seção 4 – Contribua.....	50
3.6 Resultado da Seção 5 – Avalie.....	52
3.7 Resultado da Seção 6 - Construa/Sustente.....	54
3.8 Resultado da Seção 7 - Descarte.....	56
3.9 Resultado Geral do processo de Gestão do Conhecimento.....	57
3.10 Recomendações para melhoria do processo de GC à organização estudada.....	59
Capítulo IV – Conclusão.....	61

Referências bibliográficas .....	64
Apêndices .....	68
Anexos.....	71

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Pontuação das respostas das seções do instrumento de coleta de dados .....	37
Tabela 2 - Nível de escolaridade dos respondentes .....	43
Tabela 3 - Tempo de serviço na organização em estudo .....	44
Tabela 4 - Sobre já ter escutado falar em Gestão do Conhecimento .....	44
Tabela 5 - Resultado das frequências da Seção 1 - Obtenha .....	45
Tabela 6 - Resultado das frequências da Seção 2 – Utilize .....	47
Tabela 7 - Resultado das frequências da Seção 3 – Aprenda .....	49
Tabela 8 - Resultado das frequências da Seção 4 – Contribua .....	51
Tabela 9 - Resultado das frequências da Seção 5 – Avalie .....	53
Tabela 10 - Resultado das frequências da Seção 6 – Construa/sustente .....	54
Tabela 11 - Resultado das frequências da Seção 7 – Descarte .....	56
Tabela 12 - Resultado Geral das frequências .....	58

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Processos tático e estratégico do diagnóstico da gestão do conhecimento .....	15
Quadro 2 - Imperativos e desafios do passo “Obtenha” .....	17
Quadro 3 - Imperativos e desafios do passo “Utilize” .....	18
Quadro 4 - Imperativos e desafios do passo “Aprenda” .....	18
Quadro 5 - Imperativos e desafios do passo “Contribua” .....	19
Quadro 6 - Imperativos e desafios do passo “Avalie” .....	20
Quadro 7 - Imperativos e desafios do passo “Construa e mantenha” .....	21
Quadro 8 - Resumo dos modelos de GC .....	29

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Principais facilitadores da gestão do conhecimento .....	11
Figura 2 - Barreiras culturais à Gestão do Conhecimento.....	13
Figura 3 - Estruturação do processo de gestão do conhecimento.....	16
Figura 4 - Modelo de organizações do conhecimento.....	23
Figura 5 - Processo SECI .....	24
Figura 6 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública.....	27
Figura 7 - Método para cálculo por seção .....	38
Figura 8 - Cálculo da pontuação geral do processo de GC .....	39
Figura 9 - Organograma dos setores administrativos/pedagógicos do IFMT – Campus Campo Novo do Parecis, cujos gestores participarão da pesquisa.....	41

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Resultado comparativo da pontuação percentual da Seção 1 - Obtenha.....	46
Gráfico 2 - Resultado comparativo da pontuação percentual da Seção 2 - Utilize .....	48
Gráfico 3 - Resultado comparativo da pontuação percentual da Seção 3 - Aprenda .....	49
Gráfico 4 - Resultado comparativo da pontuação percentual da Seção 4 - Contribua .....	51
Gráfico 5 - Resultado comparativo da pontuação percentual da Seção 5 - Avalie .....	53
Gráfico 6 - Resultado comparativo da pontuação percentual da Seção 6 - Construa/sustente .....	55
Gráfico 7 - Resultado comparativo da pontuação percentual da Seção 7 - Descarte .....	57
Gráfico 8 - Resultado comparativo da pontuação percentual Geral .....	58

## **Introdução**

A administração pública na contemporaneidade tem enfrentado desafios e procurado desempenhar sua função social de forma profissional, aprimorando seus sistemas e buscando novos modelos de gestão, para melhoria da qualidade dos serviços, ampliação da capacidade do governo em investir seus recursos e obter melhores resultados (Braun & Mueller, 2014).

Aliado a esses desafios, está o desafio de atender aos anseios dos cidadãos, que estão cada vez mais exigentes e têm esperado da administração pública, um melhor atendimento das demandas sociais, o uso eficiente dos recursos e maior transparência dos seus atos (Motta, 2013). Nesse contexto a gestão do conhecimento (GC) surge como estratégia para alcance dos objetivos institucionais e melhoria da gestão organizacional, tanto na esfera privada quanto na pública.

O conhecimento tem sido considerado o ativo intangível mais importante das organizações (Chiavenato, 2011), pois impulsiona o desenvolvimento, promove mudanças estruturais, trazendo benefícios organizacionais (Llarena, Duarte, & Santos, 2015). Tem sido considerado também o principal fator de evolução da sociedade contemporânea, por ser alicerçada em informações e conhecimentos (Gaspar, Santos, Donaire, Kuniyoshi, & Prearo, 2016).

Diferentemente dos ativos tangíveis, o conhecimento, não é propriedade da organização, significando que obter benefícios dele não está sob o controle direto da organização e, portanto, deve ser gerido de forma adequada para se extrair valor dessa riqueza, que é o conhecimento, em prol da organização (Bukowitz & Williams, 2002).

Diante da importância do conhecimento e de sua contribuição para as organizações, “gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve” (Wiig, 2002, p. 224-225).

Salienta-se que gerenciar o conhecimento “não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal”, mas sim sobre o ambiente em que ele flui, possibilitando dentre outros aspectos, a capacitação para o conhecimento (Llarena et al., 2015, p. 1230). Assim, cabe à organização do conhecimento realizar esforços para a criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizem o processo de GC (Angeloni, 2008).

Já existem trabalhos sobre a GC, tais como os estudos de Brito, Oliveira, & Castro (2012), que tiveram como objetivo identificar, a partir da percepção dos gestores de uma instituição pública de assistência técnica e extensão rural, a gestão do conhecimento; Braun & Muller (2014), que analisaram como a gestão do conhecimento se manifesta em um órgão da administração pública municipal de Curitiba; Castro & Brito (2014), que verificaram a

partir da percepção dos gestores de uma instituição pública de educação não-formal do nordeste do Brasil como é descartado o conhecimento; Massingham (2014), que avaliou ferramentas de gerenciamento do conhecimento em um grande departamento público da Austrália, que enfrentava ameaças por perda da capacidade causada pelo envelhecimento da força de trabalho e perda de conhecimento; Lima, Vasconcelos, Neves, & Dufloth (2015), que realizaram a pesquisa no Instituto Mineiro de Agropecuária – IMA, com o objetivo de apresentar um diagnóstico preliminar das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento adotadas pela instituição; Ziviani, Ferreira, & Silva (2015), que analisaram a maturidade em gestão do conhecimento em organizações mineiras; Gonzaga, Brito, & El Aouar (2015), que diagnosticaram o estágio atual da Gestão do Conhecimento em uma multinacional brasileira de energia; Balbino, Nunes, & Queiroz (2016) que analisaram o estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs); Pee & Kankanhalli (2016), que identificaram os fatores que influenciam a GC em organizações do setor público, fundamentada na visão baseada em recursos e avaliou o impacto da GC sobre a eficácia organizacional; Almudallal, Bakri, Muktar & El-Farra (2016), que buscou identificar quais são os principais facilitadores para uma implementação de GC bem sucedida no setor público palestino; Echternacht & Quandt (2017) que identificaram o compartilhamento do conhecimento, como recurso estratégico da gestão do conhecimento nas organizações municipais da administração pública direta municipal de Curitiba e São Paulo, no Brasil, e nos municípios de Braga, Guimarães e do Porto, na região norte de Portugal, dentre outros estudos.

A partir da literatura, percebe-se que há uma preocupação crescente na implementação da gestão do conhecimento nas organizações, bem como na busca por melhores formas e práticas para implementá-la com êxito, como estratégia para o alcance dos objetivos organizacionais, inclusive nas organizações públicas.

A GC na administração pública pode ser definida como “um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública [...]” (Batista, 2012, p. 49).

O presente estudo justifica-se pela relevância da gestão do conhecimento, que aplicada à administração pública, segundo Batista (2012), pode ajudar a enfrentar novos desafios, executar práticas inovadoras, melhorar a qualidade dos processos e aumentar a capacidade organizacional.

Tendo em conta a importância da gestão do conhecimento (GC) e o seu contributo para a melhoria do desempenho organizacional, estabeleceu-se como objetivo da presente investigação verificar como é a gestão do conhecimento no IFMT – Campus Campo Novo do Parecis, ou seja, diagnosticar se este está desempenhando de forma satisfatória os vários aspectos da gestão do conhecimento e se há disparidade entre a percepção dos gestores e dos servidores técnico-administrativos em educação – TAE(s) do IFMT – Campus Campo Novo do Parecis com relação à gestão do conhecimento.

A realização do diagnóstico é possível, mesmo que a organização não tenha adotado práticas de GC formalmente e de modo estruturado (Fátima, Junior, & Junior, 2015), considerando que muitas organizações o fazem, sem dar esse nome a ela (Bukowitz & Williams, 2002).

O resultado da investigação poderá contribuir para que os gestores despertem para a necessidade da prática de ações que visem o alinhamento de suas estratégias, para uma gestão do conhecimento mais efetiva, visando a melhoria da gestão organizacional e de seus processos como um todo, em benefício da sociedade, que confia e espera em termos de qualidade das instituições públicas.

O presente relatório foi organizado em cinco partes. Inicia-se com a introdução, seguida do capítulo I, onde se apresenta o enquadramento teórico que trata do tema gestão do conhecimento (GC), conhecimento, gestão do conhecimento na administração pública, apresenta alguns modelos de GC e alguns modelos de instrumento de diagnóstico da gestão do conhecimento (IDGC).

No capítulo II descreve-se a metodologia da investigação, detalhando qual o desenho da investigação, público-alvo, método de recolha de dados, análise dos dados e a caracterização da organização estudada.

No capítulo III apresentam-se os resultados, a discussão e interpretação desses resultados e no capítulo IV apresenta-se a conclusão do estudo.

## **Capítulo I – Revisão da literatura**

A presente investigação insere-se na área de gestão do conhecimento. Nas seções seguintes define-se conhecimento, gestão do conhecimento, bem como sua importância e relevância.

## **1.1 Conhecimento**

Os estudos a respeito da importância do conhecimento no desenvolvimento organizacional, segundo Nonaka & Takeuchi (1997), se intensificaram no início da década de 1990, devido às constantes transformações da sociedade da informação, ligadas à necessidade de ações inteligentes, por parte das organizações, frente ao cenário competitivo.

A partir de então, as discussões sobre o conhecimento ultrapassou os limites da filosofia, a exemplo da economia e da administração que inseriram em seus vocabulários, conceitos que até então eram atribuídos à ciência elaborada pelos gregos, passando a ser concebido como fator essencial de competitividade (Tatto & Bordin, 2016).

O conhecimento tem sido considerado o ativo intangível mais importante das organizações, sendo apontado como o principal impulsionador para o desenvolvimento da economia e obtenção de vantagem competitiva (Braquehais, Wilbert, Moresi, & Dandolini, 2017; Massingham, 2014; Chiavenato, 2011).

Chiavenato, (2011), explica que o conhecimento conduz a novas formas de trabalho, novas tecnologias e formas de interação humana.

De acordo com Davenport & Prusak (1998, p. 6), o conhecimento “é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, o qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Junto à definição de conhecimento, Davenport & Prusak (1998), definem também o que são dados e informação, pois os autores não os consideram sinônimos, embora estejam relacionados entre si. Portanto, dados são “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (Davenport & Prusak, 1998, p. 2), sendo considerados pelos autores registros estruturados de transações e matéria prima essencial para criação da informação.

A informação é definida como “os dados que fazem a diferença” (Davenport & Prusak, 1998, p. 4), exercendo um impacto sobre o julgamento e comportamento de quem a recebe. Davenport & Prusak (1998), destacam que é preciso entender o que significam estes três elementos (dado, informação e conhecimento), para o sucesso do trabalho relacionado ao conhecimento.

Para Bukowitz & Williams (2002), o conhecimento é “qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimentos e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, software, know-how, licenças, marcas e segredos comerciais, [...]” (Bukowitz & Williams, 2002, p. 18).

O conceito de conhecimento para Probst, Raub, & Romhardt (2002) é:

*O conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia a dia e as instruções como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais* (Probst et al., 2002, p. 29).

Angeloni (2008, p. 2) explica que o conhecimento não é “sinônimo de acúmulo de informações, mas sim um agrupamento articulado delas por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional”.

A partir desta ideia, entende-se que o conhecimento é a informação processada pelo indivíduo, de acordo com suas habilidades, valores, experiências e para ter valor, é preciso que seja útil para a organização.

Lacombe & Heilborn (2008), relatam que a maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que a compõem e, portanto, as pessoas mais qualificadas são mais valorizadas.

O conhecimento, segundo Nonaka & Takeuchi (2008), é criado apenas pelos indivíduos e formado por dois componentes teoricamente opostos, sendo o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Esclarecem que o conhecimento explícito é o conhecimento que o indivíduo consegue exteriorizar formalmente através de palavras, recursos visuais, manuais, ou seja, pode ser materializado ou representado através de algum tipo de registro, escrita ou mídia.

Já o conhecimento tácito é o conhecimento que o indivíduo adquiriu no decorrer da sua vida e está em sua mente, não sendo facilmente explicável, pois está arraigado nas ações, experiências e valores do indivíduo (Nonaka & Takeuchi, 2008).

Existem duas dimensões para o conhecimento tácito. A primeira é a dimensão técnica, que compreende as habilidades informais e difíceis de perceber, as intuições, opiniões, insights subjetivos e pessoais. A segunda dimensão é a cognitiva, que consiste nas

crenças, ideais, valores, emoções, percepções, dando aparência ao jeito de como vemos o mundo (Nonaka & Takeuchi, 2008).

Outra característica do conhecimento é que ele pode ser individual ou coletivo. Segundo Davenport & Prusak (1998), o conhecimento individual envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, habilidades, valores pessoais, insights, intuições e emoções. Explicam que o conhecimento coletivo é construído ao longo dos anos por um indivíduo no ambiente de trabalho e se agrega ao conhecimento construído por outros colaboradores, criando o conhecimento coletivo ou organizacional.

O conhecimento individual dos trabalhadores, segundo Probst et al. (2002) é importante para a base do conhecimento da organização, que somados, formam a base do conhecimento coletivo, que é particularmente importante para a sobrevivência das organizações a longo prazo.

Fica evidenciado que o conhecimento possui várias características e é, segundo Gaspar et al. (2016), o principal fator de evolução da sociedade contemporânea, por ser alicerçada em informações e conhecimentos.

Nessa perspectiva, “as empresas assumem um papel central nesse contexto, tornando-se elementos indissociáveis à formação dessa nova estruturação social baseada em conhecimento” (Gaspar et al., 2016, p. 162).

Davenport & Prusak (1998), enfatizam que é preciso entender a necessidade de gerir o conhecimento e cercá-lo da mesma atenção dedicada para obtenção de outros ativos mais tangíveis pelas organizações.

Diante dos conceitos elencados pelos vários autores, compreende-se a importância do conhecimento para as organizações e para que todo conhecimento útil e relevante seja utilizado da melhor forma pela organização, é preciso que este seja gerido, aspecto que se abordará na seção seguinte.

## **1.2 Gestão do conhecimento**

Devido à importância e relevância do conhecimento para as organizações e por ser considerado um recurso valioso, surgiu a necessidade de criar um conjunto de práticas e processos para geri-lo enquanto insumo e recurso, em benefício das organizações, gerando assim vantagem competitiva (Gaspar et al., 2016; Bukowitz & Williams, 2002).

Centenaro, Bonemberger, & Laimer (2016) afirmam que, além de gerar vantagem competitiva, a gestão do conhecimento interfere diretamente no desempenho e na efetividade organizacional, melhorando os processos.

A gestão do conhecimento gerencia recursos de conhecimento, oferecendo governança corporativa, criando valor a partir do conhecimento e possibilitando melhorias de desempenho em termos de resolução de problemas e produtividade (Massingham, 2014).

A definição de gestão do conhecimento para Lacombe & Heilborn (2008, p. 492), é “o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando criar novo conhecimento, difundi-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como protegê-lo contra o uso indevido”.

Para Angeloni (2008, p. 2) a gestão do conhecimento organizacional é “um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações.

Na perspectiva de Gaspar et al. (2016), são acrescentados dois processos de GC em relação aos que foram citados por Angeloni (2008), quais sejam, a disseminação e o descarte do conhecimento. Gaspar et al. (2016), destacam que o conhecimento é uma capacidade própria do ser humano, considerado um ser essencialmente sociável em sua busca por vida coletiva, desse modo, as organizações, que são formadas de e por seres humanos, podem ser consideradas como locais adequados para a aquisição, criação, aplicação, compartilhamento e disseminação do conhecimento.

No entendimento de Bukowitz & Williams (2002, p. 17), gestão do conhecimento é “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual” e que “a riqueza acontece quando uma organização utiliza o conhecimento para criar processos mais eficientes e efetivos”.

Ressalta-se que no processo de gerenciamento do conhecimento, faz-se necessária também a interação dos vários membros da organização, com saberes interdisciplinares, especialmente ligados à missão e objetivos institucionais (Ferreira, Alvares, & Martins, 2017).

Assim, as práticas e processos de gestão do conhecimento somadas às novas tecnologias da informação e comunicação visam a capacitação e eficácia da organização para o alcance dos seus objetivos, agregando valor aos produtos e serviços oferecidos e conseqüentemente gerando forças que levam a GC para o primeiro plano na organização (Gaspar et al., 2016; Bukowitz & Williams, 2002).

Devido ao rápido avanço das tecnologias da informação, Wiig (2002) recomenda que no ambiente organizacional é importante criar uma arquitetura flexível e um plano de fácil adaptação, para fornecer a versatilidade desejada e quando necessário.

Dentre as tecnologias de informação e comunicação, estão as redes de conhecimento, que de acordo com Ferreira et al., (2017, p. 145), são consideradas o “elo sistemático formado por especialistas dentro de uma organização, constituem grupo de pessoas socialmente envolvidas com o propósito de criar, gerar e disseminar conhecimento a favor do desenvolvimento institucional.”

Nesse contexto, Bukowitz & Williams (2002), destacam que apesar de as tecnologias proporcionarem um compartilhamento de informações em grandes quantidades, independente de lugar e tempo, algumas formas de conhecimento são desenvolvidas utilizando-se um tratamento mais convencional, ou seja, através de um contato mais elevado entre as pessoas, que discutem sobre o que é ou não relevante para a organização.

Com fundamento nas explicações dos autores citados nessa seção, é possível afirmar que o conhecimento é considerado um recurso relevante para as organizações e devido a essa importância, precisa ser gerido através de práticas gerenciais que visem a sua conversão, aquisição, criação, compartilhamento, armazenamento, incorporação a produtos e serviços, bem como a sua utilização. É necessário também envidar esforços na geração de condições ambientais, estruturais, tecnológicas e sociais, para êxito na implementação de GC.

Percebe-se a GC como uma ferramenta facilitadora do desenvolvimento organizacional, seja de uma organização da iniciativa privada ou pública. Na seção seguinte serão abordados alguns aspectos da GC na administração pública.

### **1.2.1 Gestão do conhecimento na administração pública**

No âmbito da administração pública, a GC tem um propósito diferenciado da iniciativa privada, considerando suas especificidades, seus princípios básicos e direcionadores, o envolvimento dos atores públicos e da sociedade, bem como pela limitação de seus regulamentos (Braquehais et al., 2017; Pee & Kankanhalli, 2016; Batista, 2012).

A sociedade espera da administração pública, um melhor atendimento de suas demandas sociais, maior eficiência na utilização dos recursos públicos e transparência de seus atos, no entanto a administração pública têm dificuldades de resolver seus problemas com a rapidez necessária, por ter essas características diferenciadas (Motta, 2013). Porém,

como a iniciativa privada é mais ágil na produção de novas ideias, continua sendo uma referência atrativa para inovar o serviço público (Motta, 2013).

Pee & Kankanhali (2016, p. 197), destacam que a GC na administração pública pode melhorar a eficácia organizacional, ajudando a enfrentar alguns desafios tais como “a perda de capital humano devido à rotatividade de funcionários e o aumento do estoque de conhecimento e fluxo devido aos avanços em TI”.

Outrossim, a implementação da GC na administração pública, pode impactar positivamente no desempenho organizacional (Almudallal et al. 2016; Massingham, 2014; Batista, 2012). Esse impacto positivo ocorre no desempenho em vários aspectos, conforme comprovado através da pesquisa realizada por Massingham (2014), em um grande departamento do setor público da Austrália. Este autor concluiu que, através da implementação da GC na organização pública estudada, em relação ao impacto financeiro, foi reduzido o custo total da força de trabalho, obteve-se ganhos de produtividade e redução de custos (por exemplo, recrutamento, custos de treinamento), houve aumento do fluxo de caixa pelos investimentos e aumento da aquisição de recursos de orçamento.

Para que haja esse impacto positivo, Almudallal et al. (2016), destacam que é importante que as estratégias da organização sejam desenhadas minuciosamente para a implementação de práticas de gestão do conhecimento.

E ainda, para obtenção de sucesso na implementação da GC, Almudallal et al (2016), sugerem foco em quatro fatores que consideram facilitadores desse processo na organização pública, quais sejam, a cultura organizacional, a liderança, o pessoal e a tecnologia da informação, conforme pode-se verificar na figura 1:

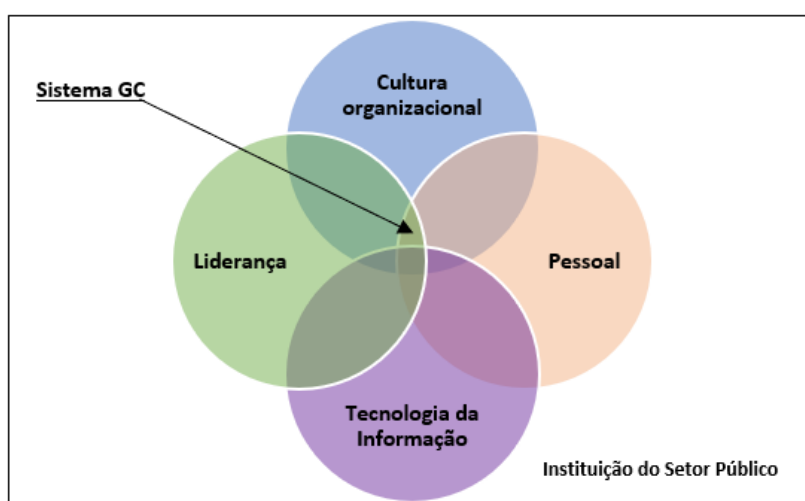


Figura 1 - Principais facilitadores da gestão do conhecimento  
Fonte: Adaptado de Almudallal et al. (2016, p. 103)

Para exemplificar melhor, Almudallal et al. (2016), explicam que estes quatro facilitadores de GC podem ser comparados com uma mesa de quatro pernas, onde se uma perna está faltando, então a mesa vai desmoronar, dada a importância e eficácia de ambos, no entendimento dos autores.

Centenaro et al. (2016) aprofundaram estudos sobre o facilitador “Cultura Organizacional” e identificaram que a aprendizagem e a confiança são fatores positivos e significativos no processo de GC. Explicam que a organização que estimula o processo de aprendizagem e investe na manutenção da confiança de seus membros, têm melhores resultados.

No estudo de Pee & Kankanhalli (2016), foram identificadas interações entre os principais fatores que influenciam a GC no setor público, com fundamento na visão baseada em recursos, que foram classificados como: físicos, organizacionais e humanos, embora esses fatores também tenham sido considerados pertinentes ao setor privado.

Essas três categorias de recursos são assim compostas, segundo Pee & Kankanhalli (2016):

- a) Recursos físicos: instalações, equipamentos, matérias primas, instrumentos financeiros, localização geográfica e tecnologia da informação;
- b) Recursos organizacionais: estrutura formal de relatórios, sistemas de planejamento, controle, coordenação e gerenciamento;
- c) Recursos humanos: experiência, julgamento, percepções e relações sociais dos funcionários.

Como resultado do estudo, Pee & Kankanhalli (2016) verificaram que os recursos físicos ajudam as organizações a desenvolver uma capacidade de GC mais forte quando existem recursos organizacionais e humanos favoráveis. Percebe-se assim, que há uma interação entre ambas as categorias, de forma que uma depende da outra.

Pee & Kankanhalli (2016), concluíram também que é importante adquirir o apoio de altos funcionários públicos no processo de GC, através da participação gerencial, planejamento e implementação de GC, contribuindo para que os outros funcionários percebam esse envolvimento e sintam-se motivados a participar, criando um clima colaborativo.

Nesse sentido, Parboteeah, Jackson, & Wilkinson (2016) esclarecem que, para que haja um clima colaborativo, o envolvimento por parte dos interessados, a motivação e a confiança, que são fatores que favorecem o compartilhamento do conhecimento na organização, cabe ao gestor realizar ações estratégicas que contribuam para o

compartilhamento e a permanência do conhecimento na equipe e conseqüentemente seja reduzido o risco da perda desse conhecimento.

Além da importância do envolvimento dos gestores da alta administração, é essencial também a participação dos gerentes intermediários no processo de GC, que de acordo com Bukowitz & Williams (2002), são o elo entre o topo com a base, unificando a organização horizontalmente, buscando melhorar as habilidades e as capacidades, ou seja, alavancando o conhecimento organizacional.

Compreende-se que, para o êxito da GC nas organizações, a atuação efetiva dos líderes ou gestores da alta administração, é imprescindível, pois todas as ações necessárias dependem de atitudes da alta gerência.

Já no estudo de Pepulim, Fialho, & Varvákis (2017), foram identificadas algumas barreiras culturais à efetivação de GC nas organizações públicas. Os autores concluíram que tanto a cultura organizacional quanto a diversidade cultural dos atores de uma organização podem resultar em barreiras culturais a vários processos dentro de uma organização, inclusive a efetivação da GC. Na figura 2 estão demonstradas as barreiras identificadas no estudo:

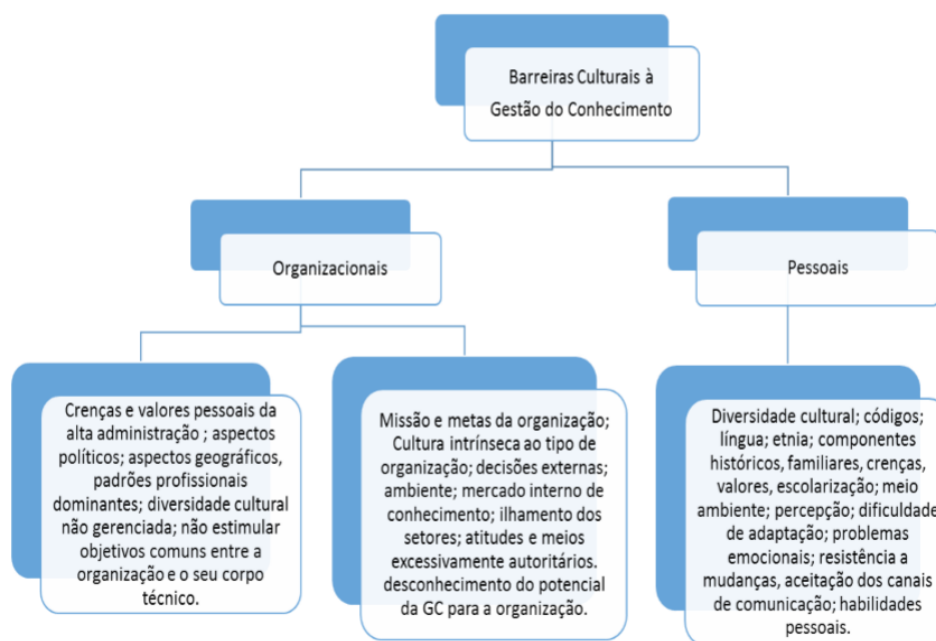


Figura 2 - Barreiras culturais à Gestão do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Pepulim et al. (2017)

Para ultrapassar as barreiras à GC, tais como a cultura organizacional e a diversidade cultural, a organização pública deveria ter como uma de suas metas, o gerenciamento da diversidade cultural das suas equipes de trabalho, o que tende a aumentar a possibilidade de

formar um corpo técnico mais comprometido com a organização, independentemente das suas diferenças culturais (Pepulim et al., 2017).

Além disso, Pepulim et al (2017), enfatizam que para o êxito de GC é preciso uma cultura organizacional orientada para o conhecimento, que promova a integração entre pessoas de diferentes níveis organizacionais, garantindo o envolvimento e a colaboração de todos na promoção do compartilhamento do conhecimento.

Nesse mesmo sentido, Braquehais et al. (2017), afirmam que a cultura organizacional e a gestão do conhecimento são conceitos associados e, portanto, há necessidade de identificar a cultura prevalente na organização, bem como praticar ações que visem a criação de um clima favorável, para a implementação de práticas de GC de sucesso, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais e aumento da satisfação dos colaboradores.

A essência da gestão do conhecimento está preocupada em decidir com quem compartilhar, o que deve ser compartilhado, como deve ser compartilhado (Almudallal et al., 2016). É importante que a administração pública crie um ambiente global que permita não só o governo, mas também outros atores-chave para que se beneficiem e contribuam para o desenvolvimento de uma rede nacional de GC (Almudallal et al., 2016).

Sendo assim, é indispensável mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora dela, concluindo que a efetiva gestão do conhecimento é a base da administração pública (Batista, 2012).

Diante das explicações dos autores citados nesta seção, depreende-se que a GC deve tornar-se parte da cultura organizacional da instituição e de suas estratégias. Constata-se que nesse processo é imprescindível o envolvimento de todos os membros da organização, em especial dos líderes.

Outra observação é quanto à quebra de barreiras culturais à efetivação de GC, citadas por Pepulim et al. (2017), que sugere a criação de estratégias com o objetivo de proporcionar entre os servidores públicos, um ambiente de respeito, interação, para que trabalhem em equipe no aprimoramento de suas capacidades intelectuais, independentemente das diferenças culturais.

A implementação de GC na administração pública, possibilita a oferta de um serviço de qualidade, com eficiência e efetividade para a sociedade e, conforme destacado por Massingham (2014), pode viabilizar inclusive, o desenvolvimento econômico e social.

Em decorrência das várias perspectivas sobre GC e, considerando que possui várias dimensões e características, serão abordados na seção seguinte alguns modelos de gestão do conhecimento propostos por alguns autores.

### 1.3 Modelos de Gestão do conhecimento (GC)

Existem modelos desenvolvidos por diversos autores que auxiliam a gestão do conhecimento nas organizações. Nas seções seguintes serão apresentados alguns modelos de GC.

#### 1.3.1 Modelo de Bukowitz & Williams (2002)

Para o gerenciamento do conhecimento em uma organização do conhecimento, Bukowitz & Williams (2002), propõem um modelo estruturado em dois níveis, que são: o tático e o estratégico, divididos em sete seções. O processo tático, está relacionado com a utilização do conhecimento no dia-a-dia para responder às demandas ou as oportunidades do mercado e o processo estratégico, de mais longo prazo, combina o intelectual com as exigências estratégicas.

O processo tático contempla quatro seções/passos básicos e o estratégico envolve três seções/passos básicos, conforme ilustrado no Quadro 1:

<b>Processos</b>	<b>Seções (passos básicos)</b>
<b>Tático</b>	Obtenha Utilize Aprenda Contribua
<b>Estratégico</b>	Avalie Construa e Mantenha Descarte

Quadro 1 - Processos tático e estratégico do modelo de gestão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Bukowitz & Williams (2002)

Essa forma de estruturação simplifica a visão de como a organização gera, mantém e dispõe de sua reserva de conhecimento para criação de valor, devendo ser geridos em relação uns aos outros para atingir a quantidade ideal de conhecimento e a capacidade de compartilhá-lo (Bukowitz & Williams, 2002).

Na figura 3 é possível identificar os dois processos da estruturação de GC (tático e estratégico) e as sete seções (obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa/sustente, despoje ou descarte), que contém os passos básicos:

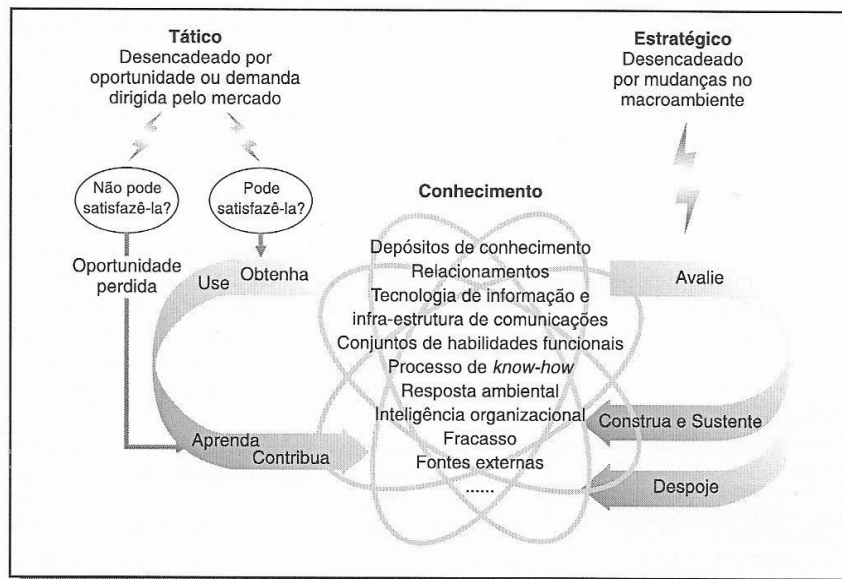


Figura 3 - Estruturação do processo de gestão do conhecimento  
 Fonte: Bukowitz & Williams (2002, p. 24)

O processo tático, consiste em reunir a informação de que se necessita para o trabalho do dia-a-dia, utilizar o conhecimento para gerar valor, aprender com o que foi criado e compartilhar esse conhecimento com o sistema, para que os outros também possam utilizá-lo. É desenvolvido em quatro passos básicos e cada passo do processo tem um conjunto de atividades conexas para reconhecer cada passo seguinte (Bukowitz & Williams, 2002).

Os quatro passos básicos do processo tático, propostos por Bukowitz & Williams (2002), estão descritos a seguir:

1. **Obtenha e utilize:** são mais comuns para as organizações, pois as pessoas procuram obter as informações e depois as utilizam para resolver seus problemas.
2. **Aprenda e contribua:** são um desafio para as organizações, que precisam encontrar formas de integrar o processo de aprendizagem ao modo como as pessoas desenvolvem seu trabalho e ainda conseguir que seus empregados contribuam para a base de conhecimento comum, convencendo-os de que sua contribuição dará retorno tanto para a organização como para si próprios.

O primeiro passo de gestão do conhecimento no processo tático é “obtenha” as informações (Bukowitz & Williams, 2002) e possuem os imperativos e desafios constantes do Quadro 2:

<b>Imperativos</b>	<b>Desafios</b>
Articulação	As pessoas podem descrever as suas necessidades de informação: * entenda e comunique o uso pretendido da informação; * direcione as solicitações de informação adequadamente.
Consciência	As pessoas sabem onde encontrar as fontes de conhecimento: * forneça indicações: catálogos, páginas amarelas e mapas; * utilize as comunidades de prática para lançar um raio de luz sobre o conhecimento organizacional.
Acesso	As pessoas têm os instrumentos que necessitam para encontrar e captar a informação: * equilibre as tecnologias “de empurrar” e de “puxar”. * envolva o usuário na criação dos instrumentos de navegação e captura.
Orientação	Novos papéis organizacionais sustentam os pesquisadores de informação: * converta os bibliotecários em ciberotecários; * crie um novo papel: o gestor de conhecimento; * utilize especialistas como filtros de informação.
Abrangência	A infraestrutura de conhecimento é abrangente e bem organizada: * permita acesso tanto à informação gerida centralizadamente quanto à publicada individualmente; * crie estruturas e processos que promovam a reutilização do conhecimento.

Quadro 2 - Imperativos e desafios do passo “Obtenha”  
Fonte: Adaptado das autoras Bukowitz & Williams (2002, p. 50)

Pelo Quadro 2 constata-se que é preciso buscar de forma articulada e organizada as informações, utilizando as melhores ferramentas tecnológicas disponíveis, para que seja obtida de forma fácil, porém, filtrando-se as informações úteis para a organização.

O segundo passo do processo tático é “utilize”, que direciona para uma utilização eficiente e inovadora, que segundo Bukowitz & Williams (2002), possuem os imperativos e desafios descritos no Quadro 3:

<b>Imperativos</b>	<b>Desafios</b>
Permeabilidade	As ideias fluem tanto para dentro como para fora da organização, expondo as pessoas a muitas perspectivas e possibilidades diferentes: * Formate a estrutura organizacional para melhorar as comunicações e os fluxos de conhecimento; *Planeje o ambiente físico de modo que as ideias se cruzem e se fertilizem; *Trate a informação como um recurso aberto, que flui livremente para todos os cantos da organização; *Colabore com todas as comunidades envolvidas rotineiramente.

Liberdade	Geralmente, as pessoas estão à vontade e confiantes quanto a agir sobre ideias novas: *Valorize as contribuições de todos na organização; *Crie espaço e tempo para jogar.
-----------	--

Quadro 3 - Imperativos e desafios do passo “Utilize”  
Fonte: Adaptado das autoras Bukowitz & Williams (2002, p. 108)

Entende-se que o foco do passo “utilize” é a criatividade e a inovação, que após a obtenção de informações relevantes, as pessoas devem ser encorajadas pelos líderes da organização a utilizar os novos conhecimentos obtidos.

Aprender é o terceiro passo do processo tático, cujo desafio é promover maneiras de facilitar o processo de aprendizagem (Bukowitz & Williams, 2002), conforme pode-se perceber no Quadro 4 onde estão descritos os imperativos e desafios desse passo:

Imperativos	Desafios
Visibilidade	A ligação entre estratégia e aprendizagem derivada das ações cotidianas é óbvia: *Retrate a complexidade dos sistemas humanos; *Envolve mente e corpo para vincular os temas “leves” à estratégia.
Familiarização	O exercício de aprendizagem é um lugar comum: *Promova o princípio do prazer no trabalho; *Integre os mecanismos de reflexão no hábito do trabalho; *Capte os benefícios dos erros, fracassos e discordâncias; *Cultive a arte do aprender fazendo.

Quadro 4 - Imperativos e desafios do passo “Aprenda”  
Fonte: Adaptado das autoras Bukowitz & Williams (2002, p. 147)

O conhecimento individual deve tornar-se disponível e, portanto, faz-se necessário incentivar a contribuição, ou seja, o compartilhamento (Bukowitz & Williams, 2002). O quarto e último passo do processo tático é “contribua”, cujos imperativos e desafios descreve-se no Quadro 5:

Imperativos	Desafios
Motivação	Os membros querem contribuir com o seu conhecimento: *Remova as barreiras do compartilhamento. *Vincule a contribuição com a oportunidade e o avanço. *Retenha os benefícios dos que não contribuem. *Encontre os pontos de benefício mútuo
Facilitação	Os sistemas e as estruturas apoiam o processo de contribuição: *Dê tempo e espaço para que os empregados contribuam com o melhor do trabalho deles. *Crie funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição.

	*Apoie a transferência de conhecimento implícito. *Teça uma rede organizacional.
Confiança	A organização promove a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento contribuído: *Promova um contrato de reciprocidade. *Crie políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais. *Utilize a publicação individual para promover a propriedade. *Valorize os laços de confiança.

Quadro 5 - Imperativos e desafios do passo “Contribua”  
Fonte: Adaptado das autoras Bukowitz & Williams (2002, p.180)

Depreende-se que, para que haja um compartilhamento adequado, é preciso motivar as pessoas removendo as barreiras que porventura surjam, facilitando o acesso através de sistemas e estruturas e cativando a confiança, através do respeito pelo conhecimento compartilhado.

O segundo nível da estruturação do modelo de GC é o estratégico, que tem como meta o alinhamento da estratégia de conhecimento com a estratégia geral de negócios, exigindo uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com as necessidades futuras, fato que tradicionalmente as organizações não consideravam como sendo parte do processo de planejamento estratégico, explicam Bukowitz & Williams (2002).

Os três passos básicos do processo estratégico, estabelecidos por Bukowitz & Williams (2002), estão resumidos e descritos a seguir:

1. **Avalie:** exige que a organização estabeleça o conhecimento necessário para a sua missão, mapeie o capital intelectual atual e compare com a necessidade futura.
2. **Construa e mantenha:** garante que o capital intelectual futuro manterá a organização competitiva e viável, através dos relacionamentos com seus empregados, fornecedores, clientes e comunidades nas quais operam, incluindo seus concorrentes.
3. **Descarte:** diz respeito a transferência desse conhecimento para fora da organização.

O primeiro passo do processo estratégico é “Avalie”, cujo objetivo é avaliar o conhecimento, em termos de qualidade, para que possa criar valor na organização e deve ser um processo contínuo e de responsabilidade dos líderes (Bukowitz & Williams, 2002). No Quadro 6 estão descritos os imperativos e desafios a serem enfrentados nesse passo:

<b>Imperativos</b>	<b>Desafios</b>
Perspectiva	<p>Expanda a teoria da organização para capturar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Identifique as novas formas de capital organizacional;</li> <li>*Conceba as novas tarefas de gestão.</li> </ul>
Integração	<p>Incorpore no processo geral de gestão um novo conjunto de estruturas, processos e medidas que avaliem toda a base de recursos a partir dos quais a organização gera valor;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Visualize as estruturas que guiam as práticas de gestão do conhecimento;</li> <li>*Faça experiências com abordagens de avaliação e de cálculo para estimar os resultados estratégicos;</li> <li>*Comunique-se com os principais stakeholders.</li> </ul>

Quadro 6 - Imperativos e desafios do passo “Avalie”  
Fonte: Adaptado das autoras Bukowitz & Williams (2002, p.234)

Construir e manter é o segundo passo do processo estratégico de gestão do conhecimento, que têm ênfase nos relacionamentos e na colaboração, bem como na distribuição de recursos para o crescimento e manutenção dos ativos intangíveis (Bukowitz & Williams, 2002). No Quadro 7 estão relacionados os imperativos e desafios lançados à gerência organizacional para construir e sustentar o conhecimento:

<b>Imperativos</b>	<b>Desafios</b>
Direção	<p>Os recursos são canalizados de maneira que reabasteçam e criem conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Subordine a tecnologia de informação às pessoas;</li> <li>*Estruture posições que enfoquem a atenção organizacional sobre o capital intelectual.</li> </ul>
Conexão	<p>A organização forma relacionamentos que promovem os seus objetivos de gestão do conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Pregue a cooperação entre as divisões internas;</li> <li>*Forme parcerias criativas com outras organizações;</li> <li>*Retenha as pessoas certas.</li> </ul>
Reconhecimento	<p>A organização vê como extrair o valor integrado no conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Utilize o conhecimento para fortalecer o relacionamento com o cliente;</li> </ul>

	*Desconsidere a organização como um todo para lançar um olhar novo nos seus detalhes.
Reciprocidade	As políticas, procedimentos e normas culturais mantêm um contrato entre a organização e seus membros: *Demonstre que a criação de valor é uma proposição consistente; *Crie espaço para que o profissional venha diariamente de corpo e alma para o trabalho.

Quadro 7 - Imperativos e desafios do passo “Construa e mantenha”  
Fonte: Adaptado das autoras Bukowitz & Williams (2002, p.279)

O terceiro e último passo do processo estratégico é o “descarte”, que tem como objetivo descartar o conhecimento que não mais satisfaz os objetivos estratégicos. Segundo Bukowitz & Williams (2002), o primeiro imperativo desse passo é a abstenção, cujo desafio é não absorver conhecimento desnecessário e o segundo imperativo é a conversão, cujo desafio é convertê-lo em fontes de valor.

Ao descartar o conhecimento que não seja importante para a organização, libera-se tempo e recursos para aumentar e manter o conhecimento que é estrategicamente importante (Bukowitz & Williams, 2002). As autoras citam algumas decisões que podem ser tomadas para descarte de conhecimento, como segue (Bukowitz & Williams, 2002, p. 338):

- *Vender, licenciar ou doar uma patente,*
- *Descartar ou vender um negócio não-alinhado,*
- *Terceirizar um processo funcional ou operacional,*
- *Determinar um programa de treinamento,*
- *Retreinar, remanejar ou demitir indivíduos com habilidades obsoletas ou inadequadas,*
- *Substituir ou requalificar os sistemas de tecnologias da informação,*
- *Determinar parcerias, alianças e contratos.*

Diante dos exemplos elencados, compreende-se que algumas decisões de descarte de conhecimento devem ser tomadas após análise criteriosa da situação, considerando que pode gerar custos não apenas para mantê-lo, mas também para descartá-lo.

### 1.3.2 Modelo de Terra (2005)

Uma outra abordagem para gestão do conhecimento é apresentada por Terra (2005), cujo modelo sugere sete dimensões do conhecimento, voltadas para os níveis estratégico, operacional e infraestrutura, propondo que os gestores da organização criem condições para

criação e compartilhamento do conhecimento, atuando nas dimensões descritas a seguir (Terra, 2005):

1. Fatores estratégicos e alta administração é a dimensão que tem por objetivo definir o foco no campo de conhecimento, clarificar as estratégias, estabelecer metas, analisar a relação que se constrói entre conhecimento organizacional e estratégia corporativa;
2. Cultura organizacional, é a dimensão cujo objetivo é desenvolver uma cultura voltada ao aprendizado contínuo e inovação. É considerada como fator facilitador ou dificultador no processo de criação e disseminação de conhecimento no ambiente organizacional;
3. Estrutura organizacional, é a dimensão que objetiva analisar o modelo de estrutura, para que favoreça a inovação, o aprendizado e o trabalho em equipe, ou seja, o mais adequado no que diz respeito as práticas de gestão do conhecimento;
4. Administração de recursos humanos é a dimensão que tem como foco políticas de gestão de pessoas da organização, analisando como pode atuar para gerar, difundir e armazenar o conhecimento na organização;
5. Sistemas de informação é a dimensão que avalia as bases de dados, incluindo a tecnologia da informação, para que facilite a identificação, o acesso e a distribuição de informações relevantes ao trabalho dos colaboradores nas organizações;
6. Mensuração de resultados é a dimensão que analisa as práticas adotadas pela organização em relação às diferentes dimensões do capital intelectual, realizando um acompanhamento detalhado das competências-chave para o negócio e da evolução das competências dos colaboradores;
7. Aprendizado com o ambiente é a dimensão que visa analisar a competência organizacional no que se refere ao seu aprendizado com o ambiente externo, através dos relacionamentos com os clientes, fornecedores e alianças com outras organizações.

Terra (2005) salienta que a gestão do conhecimento está associada diretamente às práticas gerenciais e às fases do aprendizado individual e compartilhado, coordenando esforços em níveis organizacionais e pessoais, às normas formais e informais e aos fatores estratégicos e operacionais.

### **1.3.3 Modelo de Angeloni (2008)**

O modelo de gestão do conhecimento de Angeloni (2008), está fundamentado em três dimensões, quais sejam: infraestrutura organizacional, as pessoas e a tecnologia, que podem ser visualizadas na figura 4:

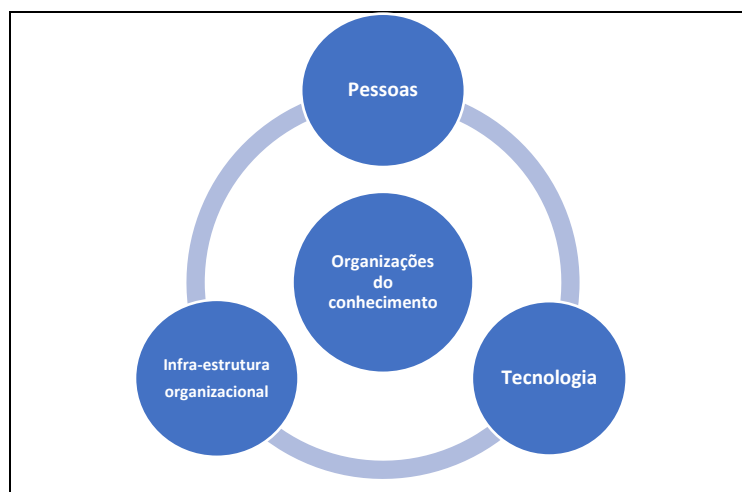


Figura 4 - Modelo de organizações do conhecimento  
Fonte: Adaptado de Angeloni (2018, p. 7)

A dimensão Infraestrutura Organizacional, de acordo com Angeloni (2008), deve ser desenvolvida com a implementação de variáveis significativas, quais sejam: a visão holística, a cultura, o estilo gerencial e a estrutura. A autora explica que a visão holística busca em entendimento organizacional numa visão do todo, ao tempo em que se deve trabalhar a cultura e a busca de um estilo gerencial que promova uma gestão participativa e flexível.

A dimensão Pessoas, relaciona-se com as características pessoais relativas ao conhecimento e é composta pelas variáveis aprendizagem, modelos mentais, compartilhamento, criatividade e inovação e intuição. É uma dimensão que integra vários níveis de conhecimento e de expressão, à ação coordenada de todos os indivíduos e ao desenvolvimento de suas habilidades (Angeloni, 2008).

Angeloni (2008), destaca que o homem é o agente criador de conhecimento nas organizações e, portanto, deve-se dar condições pertinentes ao trabalho criativo, sob pena de a organização sucumbir se não o fizer.

Os recursos tecnológicos para gerenciar o conhecimento acumulado e desenvolvido na organização, são os computadores, softwares e as redes, que se constituem na terceira dimensão da gestão do conhecimento, que é a tecnológica (Angeloni, 2008). Segundo a autora, as dimensões e variáveis são interligadas e consideradas essenciais para a transformação das organizações.

### 1.3.4 Modelo de Nonaka & Takeuchi (2008)

O modelo de Nonaka e Takeuchi (2008) é baseado num modelo holístico de criação de conhecimento, cujo conhecimento tácito e explícito formam a dimensão epistemológica, sendo que o indivíduo, o grupo e a organização, formam a dimensão ontológica de compartilhamento e de difusão do conhecimento, que são necessários para criar novo conhecimento e produzir inovação.

Nonaka & Takeuchi (2008), ressaltam a necessidade de integrar estas duas abordagens a partir do ponto de vista cultural, epistemológico e organizacional, para que o conhecimento tácito possa ser adquirido por todos na organização. Nesta lógica, explicam que, somente quando o conhecimento se torna internalizado e muda o modelo mental técnico das pessoas é que, para a organização, o conhecimento se torna valor.

As organizações podem criar conhecimento, convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, através de quatro modos de conversão, os quais são: socialização, externalização, combinação e internalização, formando uma espiral. Desse modo, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando no nível individual, passando para o grupo e então para a organização (Nonaka & Takeuchi, 2008).

Através da figura 5 é possível visualizar o processo da espiral do conhecimento, que pode tornar-se um recurso estratégico no contexto organizacional, segundo Nonaka & Takeuchi (2008):



Figura 5 - Processo SECI  
Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi (2008, p. 24)

O processo SECI, descrito na figura 5, abrange diferentes combinações das entidades de criação do conhecimento, conforme descrito abaixo (Nonaka & Takeuchi, 2008, p. 24):

1. Socialização: indivíduo para indivíduo
2. Externalização: indivíduo para grupo
3. Combinação: grupo para organização
4. Internalização: organização para indivíduo.

O que estimula o processo de amplificação e geração de novo conhecimento “é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (Nonaka & Takeuchi, 2008, p. 24).

Esse processo se dá naturalmente no dia a dia das organizações. E, entretanto, Nonaka & Takeuchi (2008), explicam que é preciso que a organização apoie e estimule as atividades criadoras do conhecimento dos indivíduos e que lhes proporcione contextos apropriados para que seja compartilhado com o coletivo através do diálogo, discussões e partilha de experiências.

Nessa perspectiva, Tatto & Bordin (2016) entendem que “o ponto de partida para a produção de conhecimento não é a elaboração de esquemas e modelos teóricos, mas as experiências fomentadas pelas relações travadas no campo prático das organizações”.

### **1.3.5 Modelo de Batista (2012)**

O modelo proposto por Batista (2012), é um modelo híbrido, ou seja, ao tempo em que descreve os elementos essenciais da GC, orienta como implementar a GC (descritivo/prescritivo). Foi elaborado especificamente para a administração pública, e segundo Batista (2012), é composto por cinco componentes básicos.

O primeiro componente, segundo Batista (2012), são os direcionadores estratégicos da organização, constituído pela visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas, considerados fundamentais para o sucesso da iniciativa de alinhar a GC para o alcance dos objetivos da organização.

O segundo componente é constituído por fatores críticos de sucesso ou viabilizadores de GC, que são: liderança, tecnologia, pessoas e processos (Batista, 2012).

A liderança ou alta administração tem um papel fundamental para a implementação da GC, cabendo a ela apresentar e reforçar o planejamento estratégico de GC alinhado às estratégias da organização, alocação de recursos, sendo exemplo e pondo em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e do trabalho colaborativo (Batista, 2012).

Quanto a tecnologia, é um viabilizador que tem como objetivo possibilitar e acelerar o processo de GC por meio de práticas que contribuam para a criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento (Batista, 2012).

As pessoas exercem uma função muito importante nos processos de GC e, portanto, a organização pública, deve investir em programas de capacitação e educação, incrementando as habilidades dos servidores e gestores públicos (Batista, 2012).

Por fim, os processos, que podem contribuir para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e efetividade social, contribuindo também para o cumprimento dos princípios da administração pública e para o desenvolvimento nacional (Batista, 2012).

O terceiro componente é o processo de GC, que requer, no mínimo cinco atividades: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento, devem ser executadas na gestão de processos e de projetos, utilizando-se o ciclo KDCA, que faz parte do quarto componente e será descrito em seguida (Batista, 2012).

O ciclo KDCA é o quarto componente do modelo de GC para a administração pública e são as atividades integrantes do processo. Batista (2012) explica que o ciclo KDCA se baseia no ciclo PDCA de controle de processos, composto pelas etapas P, de *PLAN* (planejar); D, de *DO* (executar); C, de *CHECK* (verificar) e A, de *ACTION* (atuar corretivamente). Explica que a letra P foi substituída por K (knowledge = conhecimento), para evidenciar o conhecimento existente no ciclo e enfatiza que não se trata de suprimir o planejamento, pois ele continua, mas sim focar no conhecimento (Batista, 2012).

O quinto e último componente do modelo são os Resultados, que podem ser divididos em resultados imediatos e resultados finais. Os resultados imediatos são aprendizagem e inovação e os resultados finais, por consequência dos imediatos, são o aumento da eficiência, melhoria da qualidade e efetividade social (Batista, 2012).

Na figura 6 apresenta-se o modelo de GC para a administração pública, proposto por Batista (2012):

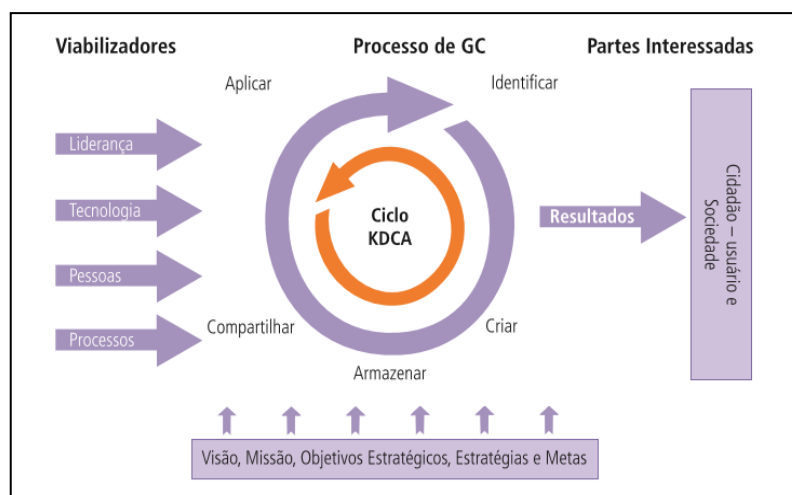


Figura 6 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública  
 Fonte: Batista (2012, p. 52)

A pesquisa de Echternacht & Quandt (2017) baseou-se no modelo genérico da gestão do conhecimento para a administração pública, proposto por Batista (2012), e buscou avaliar o compartilhamento não somente do conhecimento, mas também de elementos para a inovação, fundamentada em um estudo de caso múltiplo e comparativo, com instituições públicas do Brasil e Portugal.

### 1.3.6 Análise dos modelos de GC

Diferentes modelos têm sido apresentados às organizações. Ferreira et al., (2017) destacam que:

*Um modelo de Gestão do Conhecimento eficiente consiste na implantação de meios de recuperar os conhecimentos existentes e organizando-os, em seguida, em atividades que demandam inteligência, dinâmica e agilidade, uma vez que os ativos de conhecimento são fundamentais e não podem ficar ociosos. (Ferreira et al. 2017, p. 147).*

A partir dos modelos abordados nesta seção, organizou-se no Quadro 8 um resumo desses modelos, com o objetivo de identificar as semelhanças das características de suas estruturas:

Autor (es)	Modelo/proposição
Bukowitz & Williams (2002)	<p>É um modelo estruturado em dois níveis, subdivididos em sete seções. O primeiro é o nível tático, que utiliza o conhecimento no dia-a-dia para responder as demandas ou as oportunidades de mercado. Está subdividido em 4 seções, quais sejam: (1) Obtenha, (2) utilize, (3) aprenda e (4) contribua;</p> <p>O segundo, de mais longo prazo, é o nível estratégico, que se refere a combinação do intelectual com as exigências estratégicas. Está subdividido em 3 seções, que são: (5) avalie, (6) construa/mantenha e (7) descarte.</p>
Terra (2005)	<p>É um modelo que envolve os diversos tipos de conhecimento existentes no interior da organização e está estruturado em sete dimensões do conhecimento gerencial descritas a seguir: (1) Fatores estratégicos e alta administração; (2) cultura organizacional; (3) estrutura organizacional; (4) administração de recursos humanos; (5) sistemas de informação; (6) mensuração de resultados e (7) aprendizado com o ambiente.</p>
Angeloni (2008)	<p>É um modelo de variáveis dinâmicas, interligadas e interdependentes, consideradas essenciais para a transformação das organizações, estruturado em 3 dimensões, quais sejam:</p> <p>(1) infraestrutura organizacional, que envolve as variáveis: visão holística, a cultura, o estilo gerencial e a estrutura;</p> <p>(2) pessoas, que envolve as variáveis: aprendizagem, modelos mentais, compartilhamento, criatividade e inovação e intuição e,</p> <p>(3) tecnologia, que envolvem as variáveis: os computadores, softwares e as redes.</p>
Nonaka & Takeuchi (2008)	<p>É um modelo cujo processo é contínuo e em forma de espiral, estruturado com base num modelo holístico de criação de conhecimento, contemplando duas dimensões:</p> <p>(1) epistemológica, formada pelo conhecimento tácito e conhecimento explícito, a qual converte conhecimento tácito em conhecimento explícito a partir das práticas de combinação (explícito p/ explícito), internalização (explícito p/ tácito); socialização (tácito p/ tácito) e externalização (tácito p/ explícito);</p> <p>(2) ontológica, formada pelo indivíduo, grupo e organização, que transfere o conhecimento individual para o grupo, que por sua vez passa para a organização e para outras organizações.</p>
Batista (2012)	<p>É um modelo estruturado especialmente para a administração pública e possui cinco componentes básicos:</p> <p>1º componente: direcionadores estratégicos - (missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e metas), fundamental para o sucesso da iniciativa de alinhar a GC na organização;</p> <p>2º componente: viabilizadores de GC, quais sejam: (1) liderança; (2) tecnologia; (3) pessoas e (4) processos.</p> <p>3º componente: processo de GC – (1) identificar, (2) criar, (3) armazenar, (4) compartilhar, (5) aplicar.</p>

	<p>4º componente: ciclo KDCA – (K) elaborar o plano de GC, (D) executar, (C) verificar e (A) corrigir ou armazenar.</p> <p>5º componente: Resultados – resultados imediatos (aprendizagem e inovação) e resultados finais (aumento da eficiência, qualidade, efetividade social, além de contribuir para o cumprimento dos princípios como a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade).</p>
--	---

Quadro 8 - Resumo dos modelos de GC

Fonte: Elaborado pela autora

Nos modelos e proposições apresentados no quadro 8 é possível observar que as dimensões de todos os modelos abrangem a organização de forma sistêmica, promovendo o envolvimento de todos na gestão do conhecimento, independentemente da função que ocupa, ou seja, as pessoas são os principais viabilizadores da GC e que, o papel da alta administração ou liderança é muito importante para o êxito desse processo de gestão.

Na seção seguinte, serão descritas algumas ferramentas de Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (DGC), que têm como objetivo ajudar na identificação das áreas de GC nas quais a organização está sendo ineficiente, ou seja, fraca e assim, poder estruturá-la de forma que tenha melhor êxito na gestão do conhecimento.

#### **1.4 Diagnóstico da Gestão do Conhecimento**

Várias são as ferramentas de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, através das quais é possível identificar a atual situação da gestão do conhecimento em uma organização. Segundo Fátima et al. (2015), é possível realizar o diagnóstico do grau de maturidade de GC, mesmo que as organizações não tenham adotado práticas de GC formalmente.

Fátima et al. (2015), propuseram uma ferramenta de diagnóstico para avaliação do nível de maturidade da gestão do conhecimento organizacional em pequenas e médias empresas, que é composta por dois questionários, sendo um desenvolvido com base na abordagem de Nonaka & Takeuchi (1997), que busca investigar o nível de estruturação dos processos de conversão do conhecimento relacionados com a socialização, externalização, combinação e internalização e outro baseado no modelo das sete dimensões propostas por Terra (2005), relacionado com os fatores estratégicos da alta administração, cultura organizacional, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação e comunicação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente.

Após aplicação do plano piloto em uma empresa de médio porte, Fátima et al. (2015) concluíram que a ferramenta de diagnóstico proposta demonstrou ter capacidade de avaliar o nível de maturidade da gestão do conhecimento e auxiliar os gestores a identificar e analisar a efetividade dos processos de gerar, converter, armazenar e compartilhar o conhecimento. Porém, como limitação relatam que os questionários desenvolvidos possuem poucos aspectos a serem avaliados, recomendando em pesquisas futuras, expandir os questionários, visando maior abrangência na avaliação. Percebe-se que este instrumento de diagnóstico carece de ajustes e, portanto, não é viável a sua utilização.

Uma outra ferramenta de diagnóstico é o método Organizational Knowledge Assessment (OKA), que foi utilizada por Braun & Mueller (2014), em uma pesquisa, cujo objetivo era analisar como a gestão do conhecimento se manifesta em um órgão da administração municipal de Curitiba. Segundo Braun & Mueller (2014), esse método foi criado pelo Banco Mundial e organizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). É apresentado por um *software*, aplicativo operacional denominado System Organizational Knowledge Assessment (SysOKA), que visa subsidiar um diagnóstico para aferir o grau de maturidade da gestão do conhecimento organizacional e contém 199 questões.

Braun & Mueller (2014, p. 1002), afirmam que “o método responde de forma objetiva ao grau identificado no resultado apresentado”, atendendo as expectativas. A dificuldade de utilização desse instrumento de diagnóstico na presente pesquisa, esbarra no tempo para apropriação do método, em que os autores levaram cinco meses para sua obtenção.

Uma outra opinião sobre o método OKA, foi dada por Batista (2012), que em seu estudo, analisou vários instrumentos de avaliação da maturidade de GC nas organizações, dentre eles, o método OKA. Após análise aprofundada desse método, concluiu que, apesar de ter uma base teórica sólida, é bastante complexo, tornando sua implementação difícil para a maioria dos órgãos da administração pública. O tempo demasiado para a obtenção do método, conforme relatado por Braun & Muller (2014) e a complexidade do método explicitada por Batista (2012), são motivos que inviabilizam a utilização do método OKA como instrumento de diagnóstico na presente investigação.

Posteriormente à investigação de alguns instrumentos de DGC, Batista (2012), elaborou um instrumento de avaliação para diagnóstico do grau de maturidade em GC, que possibilita determinar o grau de utilização de GC na organização pública e identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades de melhoria. Esse instrumento de DGC

contém 42 questões, divididas em sete critérios, quais sejam: liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processo de GC, aprendizagem e inovação e resultados de GC.

A ferramenta de diagnóstico elaborada por Batista (2012), foi utilizada na pesquisa de Balbino et al. (2016), que diagnosticou o estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento em 38 instituições federais de educação, ciência e tecnologia (IFs), obtendo a resposta de apenas 20 instituições. Concluiu que a gestão do conhecimento nos IFs é incipiente e que a maioria dos respondentes não reconheceu a importância da GC para as instituições públicas. Balbino et al. (2016), não relataram nenhuma limitação na utilização do instrumento de DGC elaborado por Batista (2012).

O instrumento de DGC elaborado por Batista (2012), especificamente para a administração pública, deve ser respondido pelas pessoas que mais diretamente estão ligadas ao assunto a ser analisado, segundo o autor. Após análise do instrumento de DGC, percebe-se que muitas das questões são direcionadas aos gestores e que servidores que não fazem parte da gestão poderão ter dificuldades em respondê-lo, haja vista que não detêm as informações necessárias. Nesse caso, torna-se inapropriada sua utilização na presente investigação, considerando que serão pesquisados todos os servidores técnico-administrativos em educação, ocupantes ou não de cargo de gestão, independentemente de setor ou assunto a ser analisado.

Um outro modelo de maturidade de GC foi desenvolvido por Pérez, Mesías, & Serna (2016), que consideraram quatro áreas-chave (estratégias, cultura, processos de conhecimento e tecnologia), indicando 15 variáveis que compõem essas áreas-chave e uma escala com cinco níveis de maturidade (inicial, exploratório, utilizado, gerenciado e inovador).

Pérez et al. (2016) realizaram a pesquisa utilizando seu modelo em uma multinacional com sede na Colômbia, que já tinha implantada na organização estratégias de GC. A pesquisa buscou identificar como a organização concebe o processo pelo qual constrói, aplica, transfere e conserva o conhecimento. Identificaram que o grupo empresarial analisado está no nível de maturidade “gerenciado”, que segundo os autores significa que as práticas de GC são avançadas e padronizadas e o monitoramento e controle é feito por meio de indicadores.

Conforme destacado por Pérez et al. (2016), embora haja diversos modelos de maturidade, todos convergem para o mesmo fim, que é orientar e indicar formas de desenvolver práticas e processos para a implementação da gestão do conhecimento.

Porém, Pérez et al. (2016, p. 96) relatam que o modelo desenvolvido carece de “estudos futuros que levem em consideração a confiabilidade e a validade convergente e discriminante desse tipo de medida de GC”. Considerando o relato de Pérez et al. (2016), quanto a necessidade de validação do modelo, entende-se que este modelo não é viável para realização da presente pesquisa.

Para identificar se a organização está desempenhando de forma satisfatória os vários aspectos da gestão do conhecimento (GC), Bukowitz & Williams (2002) elaboraram um instrumento para diagnóstico da gestão do conhecimento (DGC), com 140 questões, que foi construído em torno da estruturação do processo de GC, com sete seções e cada seção corresponde a um passo nesse processo.

De acordo com as autoras, é uma ferramenta que pede que seja classificada a precisão com que uma afirmação específica sobre a GC descreve as atividades da organização.

O diagnóstico, além de identificar se a organização está desempenhando de forma satisfatória os vários aspectos da gestão do conhecimento, poderá também estimular a discussão sobre a gestão do conhecimento dentro da organização, com a participação dos membros da equipe, e o resultado poderá abrir a discussão sobre o que funciona e o que não funciona, dando visões diferentes do processo e mostrando potencialidades sobre as quais construir e as fragilidades que necessitam ser apoiadas (Bukowitz & Williams, 2002).

O modelo de DGC proposto por Bukowitz & Williams (2002) foi utilizado nas pesquisas de Brito et al. (2012), Castro & Brito (2014), Ziviani et al. (2015) e Gonzaga et al. (2015), sendo que este último apontou como fator limitante da pesquisa a quantidade de questões do instrumento (140) e a similaridade de algumas afirmativas nas seções do questionário, o que desencorajou os participantes, sobretudo quando não é possível o contato pessoal e, mesmo assim, propõe para estudos futuros, a utilização do mesmo instrumento em outras áreas da empresa.

Considera-se que o instrumento de DGC elaborado por Bukowitz & Williams (2002), apesar de extenso, é um instrumento que analisa a GC sobre vários aspectos e pode ser utilizado para ambos os tipos de organizações, seja ela pública ou privada.

Após análise dos modelos de instrumento de DGC descritos nesta seção, considera-se que o mais adequado para responder às questões desta investigação é o modelo proposto por Bukowitz & Williams (2002), por ser um instrumento já validado, por considerá-lo mais abrangente nos vários aspectos de GC, por poder ser aplicado em parte ou em toda a organização e não necessariamente precisa ser respondido por gestores ou por pessoas que estejam ligadas ao assunto a ser analisado, e, portanto, foi o utilizado.

## **Capítulo II – Metodologia de Investigação**

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos realizados na presente investigação.

## **2.1 Desenhos de Investigação**

A presente investigação, teve como objetivo geral investigar como é a gestão do conhecimento no IFMT – Campus Campo Novo do Parecis e, como objetivos específicos averiguar:

- a) Qual a percepção dos gestores do IFMT – Campus Campo Novo do Parecis quanto à gestão do conhecimento.
- b) Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação do IFMT – Campus Campo Novo do Parecis quanto à gestão do conhecimento.
- c) Verificar se há disparidade entre a percepção dos gestores e dos técnico-administrativos em educação do IFMT – Campus Campo Novo do Parecis quanto à gestão do conhecimento.

Considerando o contexto da presente investigação, em que a gestão do conhecimento, quando implementada de forma planejada e estruturada, pode trazer diversos benefícios para a organização, busca-se responder à seguinte questão: Como é a gestão do conhecimento no IFMT – Campus Campo Novo do Parecis?

Para atingir os objetivos da investigação, optou-se pelo estudo de caso, uma vez que se pretendia estudar a realidade do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Campo Novo do Parecis, em particular os gestores ocupantes de cargo de direção e funções gratificadas e servidores Técnico-administrativos em educação – TAE(s). O estudo de caso, segundo Gil (2010, p. 37), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Quanto a esse método de pesquisa, Severino (2007), explica que se resume no estudo de um caso particular, e que pode ser apontado como representativo de um conjunto de casos similares.

Para Yin (2010), o método do estudo de caso possibilita aos pesquisadores a retenção das características importantes dos eventos da vida real, contribuindo com nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, políticos e relacionados.

Quanto aos fins a pesquisa foi classificada como descritiva, que segundo Gil (2016, p. 28), é um tipo de pesquisa que “tem como objetivo primordial a descrição das

características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto ao método que proporciona a base lógica da investigação, foi classificado como indutivo, que de acordo com Gil (2016), parte-se da observação de fatos ou fenômenos que se deseja conhecer, cujas conclusões correspondem a uma verdade não contida nas premissas consideradas, ou seja, suas conclusões são apenas prováveis. Gil (2016), enfatiza que esse método tem sido considerado o mais adequado para investigação nas ciências sociais.

No método indutivo as constatações particulares levam à criação de generalização, pois no raciocínio indutivo a generalização provém de observações de casos da realidade concreta (Matias-Pereira, 2012), como será na presente pesquisa, estudando-se o caso de uma organização pública.

A presente pesquisa buscou identificar como é a GC na organização estudada, bem como identificar a percepção dos gestores e TAE(s) quanto a GC, assim como está na consciência de cada um.

## **2.2 Público-alvo**

O público-alvo ou população-alvo, consistiu nos 45 servidores lotados no IFMT – Campus Campo Novo do Parecis, sendo 15 gestores, dentre eles 3 docentes e 12 TAE(s), todos ocupantes de cargos de direção e/ou função gratificada e 30 (trinta) servidores técnico-administrativos em educação. Segundo Gil (2016, p. 89), a população “é o conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”, e no caso da presente pesquisa, é preciso ser gestor ocupante de cargo de direção e/ou função gratificada, bem como ser técnico-administrativo em educação da instituição estudada.

## **2.3 Método de recolha de dados**

O método de coleta de dados utilizado na investigação foi a aplicação de um questionário estruturado, que foi preenchido pelo pesquisado. Severino (2007, p. 125), descreve o questionário como “um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”.

Uma observação feita por Vergara (2013), em relação à utilização de questionários, é de que não é fácil a obtenção dos questionários respondidos. Para ter o maior retorno possível, recomenda que sua aplicação seja acompanhada, que os respondentes sejam contatados, quer seja por telefone ou por e-mail, e provocados a devolvê-los preenchidos.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesse estudo é o questionário desenvolvido e validado pelas autoras Bukowitz e Williams (2002), adaptado para esta investigação. O questionário é composto por 140 questões fechadas, divididas em sete seções, quais sejam: obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa/mantenha e descarte, cada uma contendo 20 afirmações, cujos critérios definidos para cada afirmação são F – a afirmação é fortemente descritiva na organização estudada, M – a afirmação é moderadamente descritiva e Fr – a afirmação é fracamente descritiva (Bukowitz & Williams, 2002).

As seções foram estruturadas de maneira simplificada por Bukowitz & Williams (2002), para verificar como se dá o processo de GC na organização e cada seção descreve as atividades principais, conforme relacionado abaixo:

- (1) **Obtenha** – seção que busca identificar se a organização fornece os instrumentos necessários para o acesso e gerenciamento da informação, a fim de que as pessoas obtenham as informações necessárias para desempenhar seu papel no dia-a-dia.
- (2) **Utilize** – seção que visa constatar se a organização estabelece um ambiente que estimule o uso criativo da informação, para que as pessoas utilizem a informação obtida para resolver seus problemas diários, tomem decisões ou inovem, através de sua criatividade.
- (3) **Aprenda** – seção pela qual é identificado se a organização procura integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham, facilitando a experiência de aprendizagem.
- (4) **Contribua** – seção pela qual a organização motiva e inspira a contribuição, tornando o conhecimento individual disponível para toda a organização.
- (5) **Avalie** – seção que busca identificar se a organização estabelece o conhecimento necessário para a sua missão, mapeia o capital intelectual atual e contrasta com a necessidade futura.
- (6) **Construa/Sustente** – é a seção que busca identificar se a organização procura garantir que o futuro conhecimento manterá a organização competitiva e viável, construindo e mantendo o conhecimento através dos relacionamentos com seus servidores, parceiros, clientes e comunidades nas quais operam.

**(7) Descarte** – é a seção que pretende identificar se a organização reconhece as formas de conhecimento que podem ser aprimorados e aproveitados, se busca formas de transferi-lo para fora da organização, além de não absorver e/ou manter conhecimento desnecessário, pois exige-se recursos e custos para manter o seu valor.

As autoras adotam para cada afirmação do questionário, uma escala de respostas gradativas que vão de 1 a 3 pontos, variando de fraco a forte, conforme demonstrado na Tabela 1:

Fracamente descritiva	(Fr)	1 ponto
Moderadamente descritiva	(M)	2 pontos
Fortemente descritiva	(F)	3 pontos

Tabela 1 - Pontuação das respostas das seções do instrumento de coleta de dados  
Fonte: Adaptado de Bukowitz & Williams (2002)

Ao questionário foram adicionadas algumas questões sobre a situação demográfica dos respondentes e uma nota explicativa do objetivo da investigação, para facilitar a sua compreensão e o preenchimento. Previamente à entrega do questionário aos respondentes, foi realizado um pré-teste qualitativo, aplicando o questionário a seis pessoas, sendo três especialistas da área de administração e três servidores do corpo técnico-administrativo, para que verificassem se todas as questões eram entendíveis. Por sugestão dos respondentes do pré-teste, foram realizadas algumas adequações no questionário com o propósito de facilitar o entendimento de algumas afirmativas, mas que não alteraram a finalidade de cada seção.

O questionário estruturado, conforme modelo constante do Anexo A, foi entregue pessoalmente aos servidores participantes juntamente a uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), aprovado pelo Comitê de ética sob parecer n.º 2.509.700, conforme modelo disposto no Apêndice A.

O TCLE é um documento obrigatório, exigido pelo Comitê de Ética em Pesquisas com seres humanos no Brasil (CEP-CONEP), onde constam diversas informações sobre os objetivos da pesquisa, bem como as informações necessárias para que o respondente entre em contato com o pesquisador ou comitê de ética, em caso de dúvidas.

Optou-se por entregar os questionários pessoalmente aos respondentes para que fosse possível explicar detalhadamente como se daria o preenchimento do questionário, bem como para colher a assinatura no TCLE e no intuito de que através desse contato pessoal, houvesse uma maior taxa de retorno do questionário respondido. A recolha de dados ocorreu entre o

dia 06/04/2018 e 18/04/2018. Obteve-se ao todo, 36 respostas, todas válidas, de um total de 43 questionários entregues, considerando que 2 servidoras da carreira de técnico-administrativos em educação estavam afastadas, o que corresponde a uma taxa de retorno de 83,72%.

## 2.4 Análise dos dados

Para análise dos dados coletados, a abordagem foi quantitativa. Segundo Lakatos & Marconi (2011, p. 287), esse enfoque “vale-se do levantamento de dados para provar hipóteses, baseadas na medida numérica e da análise estatística para estabelecer padrões de comportamento”. Lakatos & Marconi (2011, p. 287) destacam ainda que a utilização desse método pelo pesquisador “procura expressar as relações funcionais entre variáveis e identificar elementos básicos do fato estudado, evidenciando a evolução das relações entre os diferentes elementos”.

Os itens correspondentes às questões fechadas dos questionários foram tabulados utilizando-se planilhas eletrônicas, cujas variáveis de interesse para análise, serão apresentadas em tabelas e/ou gráficos. A tabulação eletrônica, é recomendada não apenas porque reduz o tempo destinado à tabulação, mas também porque os dados podem ficar armazenados de maneira acessível, sendo possível analisá-los estatisticamente, de forma prática (Gil, 2016).

Para análise e interpretação dos dados, Bukowitz & Williams (2002, p. 31) explicam que quanto mais alto o percentual obtido nas respostas de uma seção, melhor é o desempenho de um passo específico do processo de GC.

O Método utilizado para o cálculo de cada seção, para interpretação da pontuação dos resultados está ilustrado na figura 7:

Quantidade de F(s) =	<input type="text"/>	x 3 =	<input type="text"/>
Quantidade de M(s) =	<input type="text"/>	x 2 =	<input type="text"/>
Quantidade de Fr(s) =	<input type="text"/>	x 1 =	<input type="text"/>
A sua pontuação =	<input type="text"/>		
<b>Pontuação total possível =</b>	<b>60</b>		
A pontuação em percentual =	<input type="text"/>		
(A pontuação dividida por 60)			

Figura 7 - Método para cálculo por seção  
Fonte: Adaptado de Bukowitz & Williams (2002)

Assim sendo, para os pontos atribuídos ( $F(s)=3$ ,  $M(s)=2$  e  $Fr(s)=1$ ), soma-se o total de  $F(s)$  e multiplica por três; o total de  $M(s)$  e multiplica por dois e o total de  $Fr(s)$  multiplica por um. A pontuação encontrada foi dividida por 60, que é a pontuação máxima para as 20 afirmações da seção (20 afirmações x 3 pontos) e aplicado o percentual.

As autoras explicam que o padrão aceitável para cada seção individual do processo de gestão do conhecimento fica entre 30 a 70% e no processo geral (todas as seções) é de 55%. No entanto, quanto mais alto o percentual, melhor o desempenho de um passo específico ou do processo geral de GC (Bukowitz & Williams, 2002).

Após a definição da pontuação das respostas obtidas em todas as seções, calcula-se a pontuação geral do processo de gestão do conhecimento, cuja pontuação máxima a ser atingida é 420 (7 seções x 60 pontos), conforme descrito na figura 8:

<b>Seções</b>	<b>Pontuação</b>
Seção 1 Obtenha	<input type="text"/>
Seção 2 Utilize	<input type="text"/>
Seção 3 Aprenda	<input type="text"/>
Seção 4 Contribua	<input type="text"/>
Seção 5 Avalie	<input type="text"/>
Seção 6 Construa/sustente	<input type="text"/>
Seção 7 Descarte	<input type="text"/>
A sua pontuação total =	<input type="text"/>
<b>Pontuação total possível =</b>	<b>420</b>
Pontuação percentual geral = (A pontuação dividida por 420)	<input type="text"/>

Figura 8 - Cálculo da pontuação geral do processo de GC  
Fonte: Adaptado de Bukowitz & Williams (2002)

Como a pesquisa foi realizada com vários participantes, foram calculadas as médias e frequências, para obtenção dos resultados por seção e geral do processo de GC, tanto no segmento de gestores quanto no segmento de TAE(s), separadamente e em conjunto.

Para verificar se há disparidade entre a percepção dos dois grupos pesquisados (gestores com 13 observações e TAEs com 23 observações), foi realizado o Teste  $t$  para amostras independentes, presumindo-se variâncias equivalentes. com um nível de significância de 5%.

Segundo Vieira (2008, p. 279), o teste t de Student “é indicado para testar a igualdade de duas médias quando os grupos são independentes”. No caso da pesquisa em questão, onde um dos objetivos é comparar as médias do grupo de gestores com a média do grupo dos técnico-administrativos em educação (TAEs) para verificar se estatisticamente são iguais, entende-se que o método é adequado.

## **2.5 Caracterização da organização estudada**

O IFMT – Campus Campo Novo do Parecis é parte integrante de dezenove campi, sendo quatorze campi sede e cinco campi avançados, instalados no Estado de Mato Grosso. É um campus agrícola e tem como objetivo oferecer cursos de ensino básico, técnico e tecnológico, de nível médio e superior. Foi inaugurado em abril de 2009, atualmente com nove anos de instalação.

Possui em seu quadro de pessoal 111 servidores, sendo 59 efetivos da carreira do magistério (docentes), 10 em regime de contrato temporário da carreira de magistério (docentes) e 42 servidores efetivos da carreira de técnico-administrativos em educação (TAEs).

No presente estudo serão pesquisados os gestores, ocupantes de cargo de direção (CD) e função gratificada (FG), cujos cargos são ocupados tanto por docentes quanto por TAE(s) e também os servidores da carreira de TAE(s) não ocupantes de cargos de direção ou função gratificada, em razão serem os principais responsáveis pela execução dos processos administrativos e atividades internas do Campus, bem como participam ativamente do atendimento direto do público alvo da instituição.

O Campus em estudo é composto em sua hierarquia por 1 (uma) direção-geral, que tem sob sua subordinação 1 (uma) diretoria de ensino e 1 (uma) diretoria de administração e planejamento, bem como 20 (vinte) coordenações de setores administrativos, pedagógicos e de cursos.

Para melhor visualização, mostra-se na figura 9 o organograma dos setores administrativos e pedagógicos do campus Campo Novo do Parecis, cujos gestores são ocupantes de cargo de direção (CD) e função gratificada (FG) e que participarão da pesquisa:

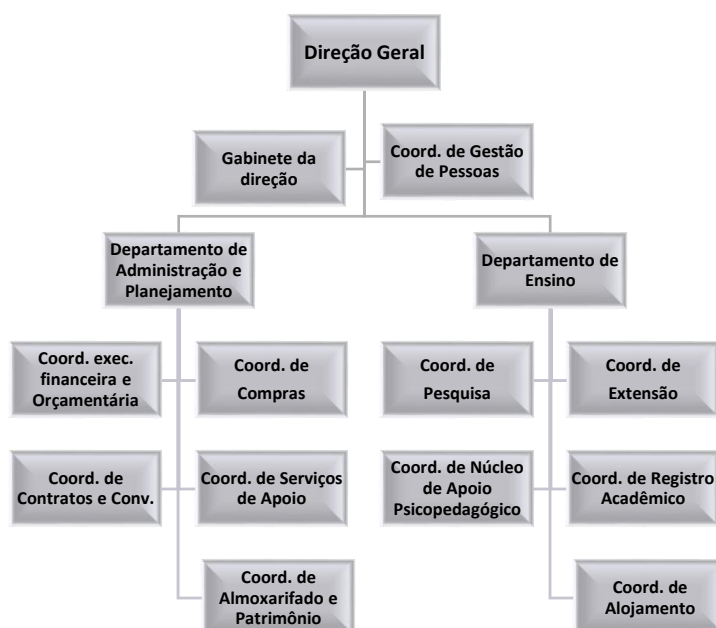


Figura 9 - Organograma dos setores administrativos/pedagógicos do IFMT – Campus Campo Novo do Parecis, cujos gestores participarão da pesquisa  
 Fonte: Elaborado pela autora (2018)

É oportuno esclarecer que, a organização em estudo possui ainda em seu organograma mais 8 (oito) coordenações de cursos (superiores, técnicos integrados ao ensino médio, subsequente e Proeja), que são subordinadas à direção de ensino e que, não aparecem na figura 7, por não fazerem parte do público-alvo da presente pesquisa.

## **Capítulo III– Apresentação, discussão e interpretação dos resultados**

Neste capítulo serão apresentados os dados e resultados obtidos pela aplicação dos questionários e sua interpretação.

O público-alvo foi dividido em dois grupos: o primeiro grupo composto por gestores ocupantes de cargos de direção e/ou função gratificada, perfazendo um total de 15 respondentes e o segundo grupo composto por servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), perfazendo um total de 30 respondentes. Os questionários foram entregues aos 15 gestores do IFMT – Campus Campo Novo do Parecis, sendo que apenas 13 devolveram o questionário respondido, obtendo-se um retorno de 86,66%. Ao segundo grupo foram entregues 28 (vinte e oito) questionários, pois 2 servidoras TAE(s) encontravam-se afastadas, uma por motivo de tratamento de saúde e outra para capacitação. Dos 28 questionários entregues ao grupo de TAE(s), foram devolvidos respondidos 23, obtendo-se um retorno de 82,14%.

### 3.1 Perfil dos respondentes

Nesta seção serão apresentados os dados referentes ao perfil dos respondentes, tais como nível de escolaridade, tempo de serviço na organização em estudo e se já tinham escutado falar em gestão do conhecimento.

Em relação ao nível de escolaridade, do total do grupo de gestores, a maioria (38,46%) é especialista e do grupo de servidores TAE(s) a maioria (47,82%) possui nível superior. Observa-se que do total geral de respondentes, o número de servidores com nível superior e com especialização é idêntico, ou seja, ambos com 41,67% e, apenas 1 servidor (2,77% do total geral) possui doutorado, conforme demonstrado na Tabela 2:

Grupo a que pertence	Ensino Fund.		Ensino Médio		Nível Superior		Espec.	Mestrado	Doutorado		Total			
	%		%		%		%	%	%		%			
Gestores	0	0,00	2	15,39	4	30,77	5	<b>38,46</b>	1	7,69	1	7,69	13	100,00
TAE(s)	0	0,00	1	4,35	11	<b>47,82</b>	10	43,48	1	4,35	0	0,00	23	100,00
<b>Resultado Geral</b>	0	0,00	3	8,33	15	<b>41,67</b>	15	<b>41,67</b>	2	5,56	1	2,77	36	100,00

Tabela 2 - Nível de escolaridade dos respondentes

Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Em referência ao tempo de serviço na organização, verificou-se que o grupo de gestores, é formado em sua maioria (53,85%), por servidores com mais 5 anos de efetivo exercício, ou seja, com elevada experiência no serviço público. Quanto ao grupo de TAE(s), a quantidade de servidores com menos de 1 ano e de servidores com 3 a 5 anos de serviço é igual, ambos com 30,43% do total de TAE(s), conforme mostra a Tabela 3:

Grupo a que pertence	< 1 ano		1 a 3 anos		3 a 5 anos		Mais de 5 anos		Total de Respondentes	
		%		%		%		%		%
Gestores	0	0,00	4	30,77	2	15,38	7	<b>53,85</b>	13	100,00
TAE(s)	7	<b>30,43</b>	6	26,09	7	<b>30,43</b>	3	13,05	23	100,00
Resultado Geral	7	19,44	10	<b>27,78</b>	9	25,00	10	<b>27,78</b>	36	100,00

Tabela 3 - Tempo de serviço na organização em estudo  
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Sobre já ter escutado falar em Gestão do Conhecimento (GC), identificou-se que 30,44% do grupo de TAE(s) nunca ouviu falar sobre o assunto e apenas um gestor, ou seja, 7,69% nunca ouviu falar em GC, conforme disposto na Tabela 4.

Grupo a que pertence	Nunca		Raramente		Às vezes		Frequentemente		Sempre		Total	
		%		%		%		%		%		%
Gestores	1	<b>7,69</b>	2	15,38	7	53,86	2	15,38	1	7,69	13	100,00
TAE(s)	7	<b>30,44</b>	6	26,08	6	26,08	2	8,70	2	8,70	23	100,00
Resultado Geral	8	<b>22,22</b>	8	<b>22,22</b>	13	<b>36,12</b>	4	<b>11,11</b>	3	<b>8,33</b>	36	<b>100,00</b>

Tabela 4 - Sobre já ter escutado falar em Gestão do Conhecimento  
Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Importante destacar que a maioria dos respondentes que afirmaram nunca ter escutado falar sobre o assunto, procuraram saber junto à pesquisadora, mais detalhes sobre o tema, demonstrando interesse em se aprofundar nessa temática. Inclusive, alguns gestores

que afirmaram conhecer sobre o assunto, também demonstraram interesse em se aprofundar, pois já tinham ouvido falar, mas superficialmente.

A seguir, serão apresentados os resultados das sete seções do questionário (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua, Avalie, Construa/sustente, Descarte). As frequências das afirmações dos respondentes serão ilustradas através de tabelas, separadamente por grupo e de modo geral e, os resultados das pontuações percentuais obtidas em cada seção pelos grupos e no âmbito geral da organização, por meio de gráficos.

### 3.2 Resultado da Seção 1 - Obtenha

A Seção 1, denominada Obtenha, faz parte do nível tático do processo de gestão do conhecimento estruturado por Bukowitz & Williams (2002), cuja finalidade foi identificar a percepção dos gestores e TAE(s) quanto ao desenvolvimento, por parte da organização em estudo, de atividades que fornecem os instrumentos necessários para que os servidores possam obter, acessar e gerir as informações de forma adequada e desempenhar suas atividades no cotidiano.

Constatou-se que a maioria dos gestores (46,15%) e a maioria dos TAE(s) (51,09%) classificou como **moderado** o desenvolvimento de atividades que facilitam a obtenção de informações na organização, considerando-se a frequência de respostas com grau de afirmação moderado. Na Tabela 5 pode ver-se que, do total geral de respondentes, 49,31% avaliaram esse passo do processo como moderado, 37,50% como fraco e apenas 13,19% avaliou como forte.

Grupo a que pertence	Grau de afirmação						Total	
	Forte		Moderado		Fraco		Freq.	%
	<i>Freq.</i>	%	<i>Freq.</i>	%	<i>Freq.</i>	%	<i>Freq.</i>	%
Gestores	28	10,77	120	<b>46,15</b>	112	43,08	260	100
TAE(s)	67	14,56	235	<b>51,09</b>	158	34,35	460	100
<b>Resultado Geral</b>	95	<b>13,19</b>	355	<b>49,31</b>	270	<b>37,50</b>	720	100

Tabela 5 - Resultado das frequências da Seção 1 - Obtenha

Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Em relação a pontuação percentual da Seção Obtenha, o grupo de TAE(s) atingiu uma média percentual de 60,07%, o grupo de gestores uma média percentual de 55,90% e

no âmbito geral uma média percentual de 58,56%, conforme ilustrado no Gráfico 1. Observa-se que o grupo de TAE(s) percebe o desempenho da organização nesse passo, um pouco melhor. Ambas as médias dos grupos estão dentro das médias identificadas nos estudos de Bukowitz & Williams (2002) para o passo individual da seção, que seria entre 30% e 70%, todavia, quanto maior a média, melhor o desempenho.

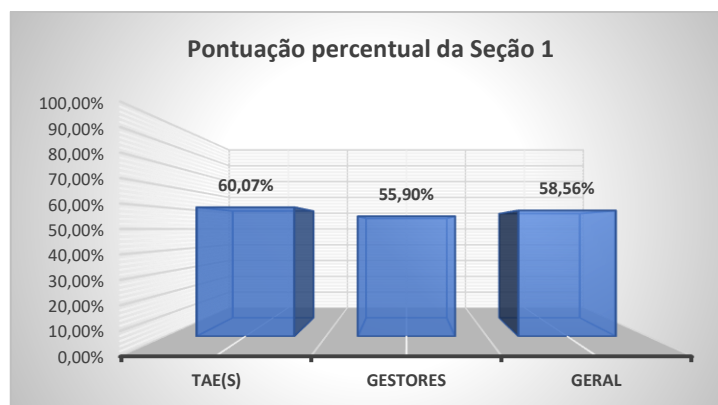


Gráfico 1 - Resultado comparativo da pontuação percentual da Seção 1 - Obtenha  
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Com o objetivo de testar a igualdade das médias dos dois grupos nesta seção, realizou-se o teste *t* para amostras independentes, presumindo-se variâncias equivalentes e com um nível de significância de 5%, concluindo-se através dos resultados obtidos ( $t = 1,18$ ,  $p = 0,24$ ), que não há diferença significativa entre as médias dos grupos na **Seção Obtenha**.

Diante dos resultados dessa seção, pode-se concluir que a organização tem um desempenho **moderado** nesse passo do processo de GC, necessitando de ações de visem sua melhoria. Para um melhor desempenho nesse passo, Bukowitz & Williams (2002), recomendam que se coordenem atividades para uma comunicação mais satisfatória, no sentido de que as pessoas transmitam claramente o uso pretendido das informações, bem como direcionem suas solicitações para a fonte adequada, evitando o desperdício de tempo. As autoras explicam que é preciso indicar quais são essas fontes e equilibrar as tecnologias existentes, evitando uma sobrecarga de informações desnecessárias.

Um dos desafios propostos por Bukowitz & Williams (2002), para este passo é a utilização de comunidades de prática, que é uma excelente fonte de conhecimento organizacional.

Aliado ao desafio recomendado sobre comunidades de prática, é pertinente considerar o destaque de Ferreira et al. (2017), sobre a importância da interação dos vários

membros da organização, com saberes interdisciplinares, especialmente ligados à missão e objetivos institucionais, para êxito no processo de GC.

### 3.3 Resultado da Seção 2 – Utilize

Na Seção 2, denominada Utilize, cujo objetivo foi identificar a percepção dos gestores e TAE(s) quanto ao desenvolvimento, por parte da organização em estudo, de atividades que propiciam um ambiente que motiva o uso criativo da informação e se fornece instrumentos que melhorem a maneira como a informação é utilizada, verificou-se que a maioria dos gestores (48,46%) afirmaram que esse passo da GC na organização é considerado fraco, enquanto a maioria do grupo dos TAE(s) (51,96%) classificou como moderado.

Na Tabela 6 é possível verificar todas as frequências nos três graus de afirmação, inclusive no âmbito geral deste passo, que foi classificado pela maioria como **moderado**, totalizando 48,20% das afirmações, sendo que 42,36% classificou como fraco e apenas 9,44% classificou como forte.

Grupo a que pertence	Grau de afirmação						Total	
	Forte		Moderado		Fraco			
	<i>Freq.</i>	%	<i>Freq.</i>	%	<i>Freq.</i>	%	<i>Freq.</i>	%
Gestores	26	10,00	108	41,54	126	<b>48,46</b>	260	100
TAE(s)	42	9,13	239	<b>51,96</b>	179	38,91	460	100
<b>Resultado Geral</b>	68	9,44	347	<b>48,20</b>	305	42,36	720	100

Tabela 6 - Resultado das frequências da Seção 2 – Utilize

Fonte: Elaborada pela autora (2018)

No tocante a pontuação percentual da Seção Utilize, o grupo de TAE(s) obteve uma média percentual de 56,74%, o grupo de gestores uma média percentual de 53,85% e no âmbito geral obteve-se uma média percentual de 55,69%, conforme ilustrado no Gráfico 2. Nota-se uma diferença mínima entre as médias da pontuação percentual dos dois grupos.

Para testar a igualdade das médias dos dois grupos nesta seção, realizou-se o teste *t* para amostras independentes, presumindo-se variâncias equivalentes e com um nível de significância de 5%, concluindo-se através dos resultados ( $t = 0,90$ ,  $p = 0,37$ ), que não há diferença significativa entre as médias dos grupos na **Seção Utilize**.

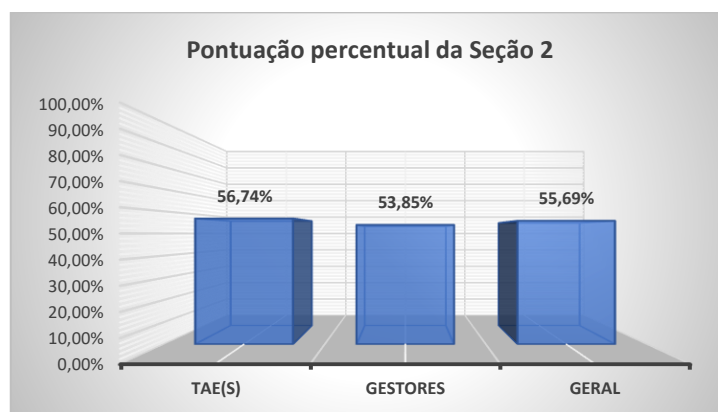


Gráfico 2 - Resultado comparativo da pontuação percentual da Seção 2 - Utilize  
 Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Considerando os resultados desta seção, depreende-se que a organização está desenvolvendo atividades que facilitam a utilização das informações obtidas, em nível **moderado**, indicando a necessidade de avanço nesse passo de GC, na busca não apenas de eficiência e efetividade, mas também de inovação e criatividade.

De acordo com Bukowitz & Williams (2002), a organização precisa estabelecer um ambiente no qual as pessoas mantenham proximidade umas com as outras, estimulando a comunicação, no intuito de que as motive a colocar seu conhecimento em uso.

As pessoas devem ser encorajadas a desenvolver sua criatividade, experimentação e receptividade e, as reuniões não estruturadas ou sem agenda, podem ser utilizadas para discussões de temas importantes, trazendo à tona ideias inovadoras (Bukowitz & Williams, 2002).

Angeloni (2008) e Nonaka & Takeuchi (2008), nos seus respectivos modelos de GC, também sugerem esse encorajamento, ressaltando que o homem é o agente criador do conhecimento e, como o processo de criação se dá no dia a dia, deve-se proporcionar condições adequadas e estímulo para um trabalho criativo e inovador, a fim de que a organização evolua e mantenha-se competitiva.

### 3.4 Resultado da Seção 3 – Aprenda

Na Seção 3, nomeada Aprenda, cujo propósito foi identificar a percepção dos gestores e TAE(s) quanto ao desenvolvimento, por parte da organização em estudo, de atividades que visam facilitar a experiência de aprendizagem, identificou-se que a maioria

dos gestores (48,46%) e a maioria dos TAE(s) (50,65%) classificou este passo de GC como **moderado**.

É possível verificar através da Tabela 7, o resultado de todas as frequências nos três graus de afirmação, inclusive no âmbito geral desta seção, que foi classificada pela maioria como **moderada**, totalizando 49,86% das afirmações, como fraco por 44,03% e por 6,11% das afirmações como forte.

Grupo a que pertence	Grau de afirmação						Total	
	Forte		Moderado		Fraco		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Gestores	17	6,54	126	<b>48,46</b>	117	45,00	260	100
TAE(s)	27	5,87	233	<b>50,65</b>	200	43,48	460	100
<b>Resultado Geral</b>	44	6,11	359	<b>49,86</b>	317	44,03	720	100

Tabela 7 - Resultado das frequências da Seção 3 – Aprenda  
Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Atinente a pontuação percentual da Seção Aprenda, o grupo de TAE(s) obteve uma média percentual de 54,13%, o grupo de gestores uma média percentual de 53,85% e no contexto geral obteve-se uma média percentual de 54,03%, conforme ilustrado no Gráfico 3. Percebe-se uma diferença quase insignificante entre as duas médias da pontuação percentual.

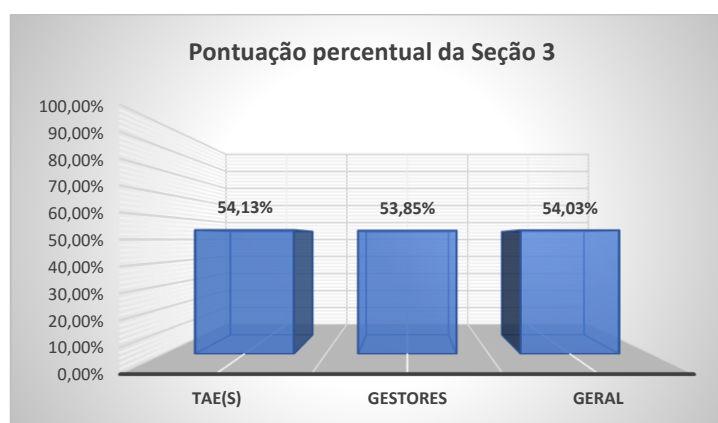


Gráfico 3 - Resultado comparativo da pontuação percentual da Seção 3 - Aprenda  
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Com a finalidade de testar a igualdade das médias dos dois grupos nesta seção, realizou-se o teste *t* para amostras independentes, presumindo-se variâncias equivalentes e

com um nível de significância de 5%, concluindo-se através dos resultados obtidos ( $t = 0,08$ ,  $p = 0,93$ ), que não há diferença significativa entre as médias dos grupos na **Seção Aprenda**.

Considerando os resultados desta seção, tanto das frequências das afirmações, quanto da pontuação percentual, conclui-se que a organização, moderadamente, vem desenvolvendo atividades que facilitam a experiência de aprendizagem, o que aponta para a necessidade de ações que objetivem a melhoria desse passo de GC.

É importante recordar aqui a afirmação de Centenaro et al. (2016), de que a aprendizagem é um dos fatores positivos e significativos no processo de GC e que a organização que estimula o processo de aprendizagem têm melhores resultados.

Segundo Bukowitz & Williams (2002), o passo “Aprenda” representa a transição entre a aplicação de ideias e a criação de novas ideias. Assim, para evolução nesse passo, as autoras sugerem que sejam promovidas junto às equipes de trabalho, simulações de cenários alternativos do cotidiano, combinando fatores internos e externos à organização, buscando demonstrar o impacto de uma decisão na vida real. Recomendam também, como processo de aprendizagem, a realização de dinâmicas de grupo, onde se tem a oportunidade de compartilhar suas próprias experiências e aprender com as experiências dos outros.

É imprescindível também que nos beneficiemos de nossos erros, fracassos e divergências, como formas de aprendizagem, pois através deles podemos inovar e gerar ideias novas, integrando-as ao nosso trabalho (Bukowitz & Williams, 2002).

### **3.5 Resultado da Seção 4 – Contribua**

A Seção 4, intitulada Contribua, é a quarta e última seção do nível tático do processo de gestão do conhecimento, cujo objetivo foi identificar a percepção dos gestores e TAE(s) quanto ao desenvolvimento, por parte da organização em estudo, de ações para criação de uma cultura de contribuição e apoio ao processo por meio das estruturas e de funções. Constatou-se que a maioria dos gestores (46,54%) percebe esse passo de GC como **fraco**, diferentemente da maioria do grupo de TAE(s) (57,39%), que percebe como **moderado**.

Através da Tabela 8 estão demonstrados os resultados de todas as frequências nos três graus de afirmação, inclusive no âmbito geral desta seção, que foi classificada pela maioria como **moderada**, totalizando 52,64% das afirmações, como fraco por 38,89% e como forte por 8,47%.

Grupo a que pertence	Grau de afirmação						Total	
	Forte		Moderado		Fraco			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Gestores	24	9,23	115	44,23	121	<b>46,54</b>	260	100
TAE(s)	37	8,04	264	<b>57,39</b>	159	34,57	460	100
<b>Resultado Geral</b>	61	8,47	379	<b>52,64</b>	280	38,89	720	100

Tabela 8 - Resultado das frequências da Seção 4 – Contribua  
Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Em relação a pontuação percentual da Seção Contribua, o grupo de TAE(s) obteve uma média percentual de 57,83%, o grupo de gestores uma média percentual de 54,23% e no âmbito geral uma média percentual de 56,53%, conforme demonstrado no Gráfico 4. Observa-se, a partir das médias da pontuação percentual dos grupos, uma pequena diferença em que os TAE(s) percebem esse passo em um grau mais elevado.

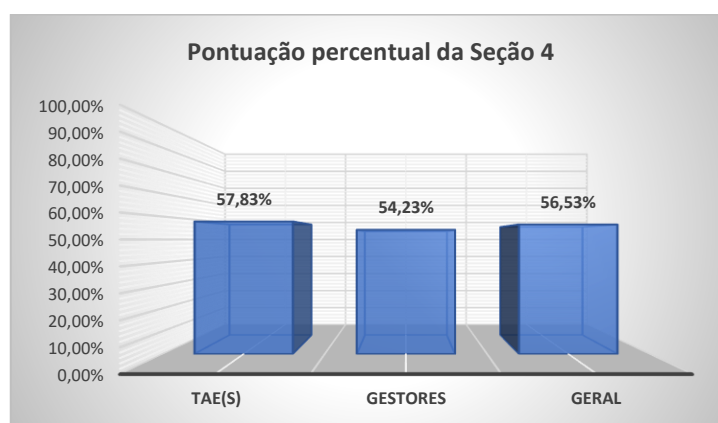


Gráfico 4 - Resultado comparativo da pontuação percentual da Seção 4 - Contribua  
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Para testar a igualdade das médias dos dois grupos nesta seção, realizou-se o teste *t* para amostras independentes, presumindo-se variâncias equivalentes e com um nível de significância de 5%, concluindo-se através dos resultados obtidos ( $t = 0,88$ ,  $p = 0,38$ ), que não há diferença significativa entre as médias dos grupos na **Seção Contribua**.

Considerando os resultados desta Seção, em relação às frequências das afirmações e da pontuação percentual, conclui-se que a organização desenvolve de forma moderada atividades que estimulam uma cultura de contribuição, sinalizando a necessidade de desenvolver ações que motivem o compartilhamento do conhecimento, bem como sejam fornecidas condições estruturais que apoiem esse processo.

O resultado desta seção remete ao que foi destacado por Lacombe & Heilborn (2008), de que é preciso promover ações para difundir o conhecimento na organização, incorporando-os aos produtos.

Para facilitar o processo de contribuição e compartilhamento, é fundamental motivar as pessoas, criar sistemas e estruturas que apoiem esse processo, bem como promover a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento compartilhado, fortalecendo os laços de confiança (Bukowitz & Williams, 2002).

A mesma recomendação é dada por Parboteeah et al. (2016), inclusive destacando que cabe ao gestor realizar ações estratégicas que contribuam para o compartilhamento do conhecimento organizacional, estimulando um clima colaborativo e o envolvimento de todos os interessados.

Uma ação sugerida por Bukowitz & Williams (2002), para o estabelecimento da cultura do compartilhamento e da contribuição, é a criação de fóruns de discussão virtual que abranjam toda a organização, cujos participantes além de ter a oportunidade de contribuir, poderão obter conhecimento, além de poder tomar emprestadas as boas práticas de outros setores/unidades.

### **3.6 Resultado da Seção 5 – Avalie**

A Seção 5, denominada Avalie é o primeiro passo do nível estratégico do processo de gestão do conhecimento estruturado por Bukowitz e Williams (2002), cujo objetivo foi identificar a percepção dos gestores e TAE(s) quanto ao desenvolvimento, por parte da organização em estudo, de atividades que visam estabelecer qual é o conhecimento necessário para a sua missão, mapear o capital intelectual atual e compará-lo com a necessidade futura da organização. Verificou-se que a maioria, tanto dos gestores (60%) quanto dos TAE(s) (61,52%), percebe esse passo do processo de GC como **fraco**.

Através da Tabela 9 estão demonstrados os resultados de todas as frequências nos três graus de afirmação, inclusive no âmbito geral desta seção, que foi classificada pela maioria como **fraca**, totalizando 60,97% das afirmações, como moderada por 32,92% e como forte por 6,11% dos respondentes.

Grupo a que pertence	Grau de afirmação						Total	
	Forte		Moderado		Fraco		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Gestores	12	4,62	92	35,38	156	<b>60,00</b>	260	100
TAE(s)	32	6,96	145	31,52	283	<b>61,52</b>	460	100
<b>Resultado Geral</b>	44	6,11	237	32,92	439	<b>60,97</b>	720	100

Tabela 9 - Resultado das frequências da Seção 5 – Avalie  
 Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Concernente a pontuação percentual da Seção Avalie, o grupo de TAE(s) obteve uma média percentual de 48,48%, o grupo de gestores uma média percentual de 48,21% e no contexto geral obteve-se uma média percentual de 48,38%, conforme ilustrado no Gráfico 5. Observou-se uma diferença mínima entre as duas médias da pontuação percentual, em que os TAE(s) parecem perceber esse passo em um grau mais elevado.

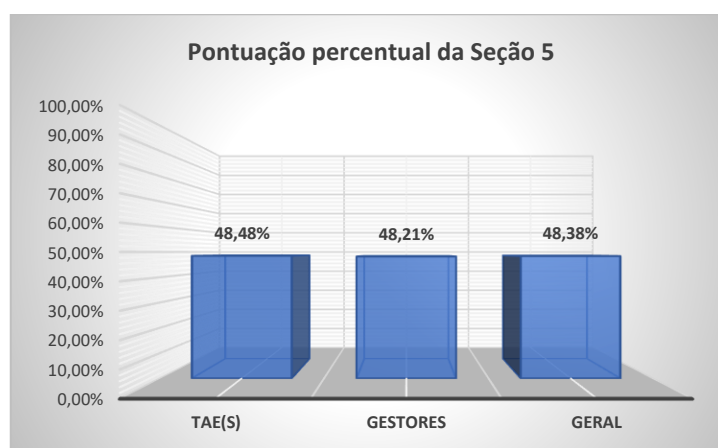


Gráfico 5 - Resultado comparativo da pontuação percentual da Seção 5 - Avalie  
 Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Com a finalidade de testar a igualdade das médias dos dois grupos nesta seção, realizou-se o teste *t* para amostras independentes, presumindo-se variâncias equivalentes e com um nível de significância de 5%, concluindo-se através dos resultados obtidos ( $t = 0,06$ ,  $p = 0,94$ ), que não há diferença significativa entre as médias dos grupos na **Seção Avalie**.

Levando-se em consideração os resultados desta seção, inclusive das frequências, em que predominou para ambos os grupos, o mesmo grau de intensidade das afirmações e da pontuação percentual, que ficou menor que 50%, conclui-se que a organização é **fraca** no desenvolvimento de atividades relacionadas a este passo de GC, indicando a necessidade de uma atenção especial para melhoria do seu desempenho.

Esse passo situa-se do lado estratégico do modelo, tem natureza permanente e é responsabilidade dos gestores designados formalmente. Faz-se necessário criar uma teoria de organização, ou seja, um planejamento estratégico, que leva em conta a gestão do conhecimento, que inclua explicitamente os intangíveis e, a partir de então, avalie o impacto do conhecimento existente sobre o desempenho organizacional (Bukowitz & Williams, 2002).

Batista (2012), confirma o já destacado pelas autoras supracitadas, de que os direcionadores estratégicos da organização (visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas) são fundamentais para o sucesso da iniciativa de alinhar a GC para a consecução dos objetivos organizacionais e ressalta que os gestores ou alta administração tem papel fundamental no processo de GC.

### 3.7 Resultado da Seção 6 - Construa/Sustente

Na Seção 6, nomeada como Construa/Sustente, na qual o intuito foi identificar a percepção dos gestores e TAE(s) quanto ao desenvolvimento, por parte da organização em estudo, de atividades que procuram garantir que o futuro conhecimento manterá a organização competitiva e viável, construindo e mantendo o conhecimento através dos relacionamentos com seus servidores, parceiros, clientes e comunidades nas quais operam, verificou-se que a maioria dos gestores (49,61%) e dos TAE(s) (52,17%) afirmaram que esse passo da GC na organização é considerado **moderado**.

Na Tabela 10 é possível verificar todas as frequências nos três graus de afirmação, inclusive no âmbito geral deste passo, que foi classificado pela maioria como **moderado**, totalizando 51,25% das afirmações, sendo que 34,44% classificou como fraco e 14,31% classificou como forte.

Grupo a que pertence	Grau de afirmação						Total	
	Forte		Moderado		Fraco		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Gestores	41	15,77	129	<b>49,61</b>	90	34,62	260	100
TAE(s)	62	13,48	240	<b>52,17</b>	158	34,35	460	100
<b>Resultado Geral</b>	103	14,31	369	<b>51,25</b>	248	34,44	720	100

Tabela 10 - Resultado das frequências da Seção 6 – Construa/sustente

Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Em relação a pontuação percentual da seção Construa/Sustente, o grupo de TAE(s) obteve uma média percentual de 59,71%, o grupo de gestores uma média percentual de 60,38% e no âmbito geral uma média percentual de 59,95%, conforme ilustrado no Gráfico 6. Nota-se uma diferença mínima entre as duas médias da pontuação percentual, em que os gestores parecem perceber esse passo em um grau mais elevado.

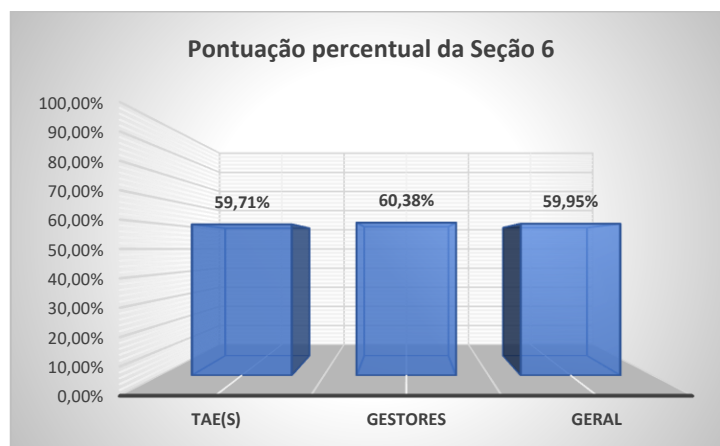


Gráfico 6 - Resultado comparativo da pontuação percentual da Seção 6 - Construa/sustente  
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Para testar a igualdade das médias dos dois grupos nesta seção, realizou-se o teste *t* para amostras independentes, presumindo-se variâncias equivalentes e com um nível de significância de 5%, concluindo-se através dos resultados obtidos ( $t = -0,18$ ,  $p = 0,85$ ), que não há diferença significativa entre as médias dos grupos na **Seção Construa/Sustente**.

Analisando os resultados desta seção, tanto das frequências das afirmações, quanto da pontuação percentual, conclui-se que a organização desenvolve, de forma moderada, atividades que garantam que o conhecimento organizacional manterá a organização viável e competitiva. O resultado aponta para a necessidade de ações que ajudem a desenvolver o conhecimento que é essencial para o futuro da organização e proteger e cultivar o conhecimento existente.

Para aprimoramento da forma como a organização constrói e mantém o conhecimento, Bukowitz & Williams (2002), recomendam que a organização, ao investir em infraestrutura de tecnologia da informação, o faça centrada nas pessoas, ou seja, que as práticas de trabalho e planejamentos sejam ditadas por elas, servindo-lhes a TI de apoio e não o contrário. Propõem ainda que seja analisada a possibilidade de se responsabilizar um indivíduo ou grupo de pessoas para impulsionar as atividades relacionadas ao conhecimento, o que aumentaria a visibilidade estratégica da GC na organização.

Essa recomendação vem de encontro ao proposto por Wiig (2002), para que seja criado um departamento ou setor, mesmo que pequeno, que opere nos vários níveis da organização, para apoiar e colaborar ainda mais com as atividades de GC.

### 3.8 Resultado da Seção 7 - Descarte

A seção 7, denominada Descarte, teve como objetivo identificar a percepção dos gestores e TAE(s) quanto ao desenvolvimento, por parte da organização em estudo, de atividades que procuram reconhecer as formas de conhecimento que podem ser aprimorados e aproveitados, formas de transferi-lo para fora da organização, além de não absorver e/ou manter conhecimento desnecessário. Verificou-se que a maioria dos gestores (48,46%) e dos TAE(s) (52,17%) afirmaram que esse passo da GC na organização é considerado **moderado**.

Na Tabela 11 estão ilustradas todas as frequências nos três graus de afirmação, inclusive no contexto geral deste passo, que foi classificado pela maioria como **moderado**, totalizando 50,83% das afirmações, enquanto 40% classificou como fraco e 9,17% classificou como forte.

Grupo a que pertence	Grau de afirmação						Total	
	Forte		Moderado		Fraco		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Gestores	26	10,00	126	<b>48,46</b>	108	41,54	260	100
TAE(s)	40	8,70	240	<b>52,17</b>	180	39,13	460	100
<b>Resultado Geral</b>	66	9,17	366	<b>50,83</b>	288	40,00	720	100

Tabela 11 - Resultado das frequências da Seção 7 – Descarte

Fonte: Elaborada pela autora (2018)

No tocante a pontuação percentual da Seção Descarte, o grupo de TAE(s) obteve uma média percentual de 56,52%, o grupo gestores uma média percentual de 56,15% e no contexto geral uma média percentual de 56,39%, conforme demonstrado no Gráfico 7. Observa-se uma diferença mínima entre as duas médias da pontuação percentual, em que os TAE(s) parecem perceber esse passo em um grau um pouco mais elevado.

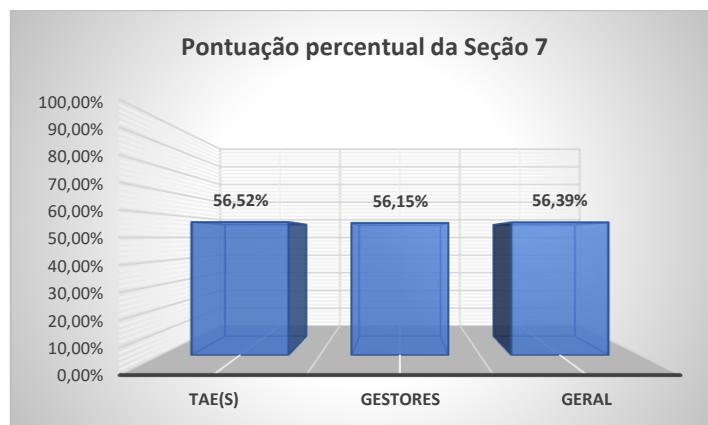


Gráfico 7 - Resultado comparativo da pontuação percentual da Seção 7 - Descarte  
 Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Com o objetivo de testar a igualdade das médias dos dois grupos nesta seção, realizou-se o teste *t* para amostras independentes, presumindo-se variâncias equivalentes e com um nível de significância de 5%, concluindo-se através dos resultados obtidos ( $t = 0,09$ ,  $p = 0,92$ ), que não há diferença significativa entre as médias dos grupos na **Seção Descarte**.

Considerando os resultados desta seção, tanto das frequências das afirmações, quanto da pontuação percentual, conclui-se que a organização desenvolve, de forma **moderada**, atividades de descarte de conhecimento.

A organização em estudo não tem conseguido descartar de forma totalmente satisfatória o conhecimento desnecessário, encontrando dificuldades de abandonar atividades e recursos que um dia foram valiosos. Esse resultado sugere o desenvolvimento de atividades que visem a melhoria dos processos referentes ao descarte, para favorecimento da renovação e do crescimento organizacional.

### 3.9 Resultado Geral do processo de Gestão do Conhecimento

No âmbito geral do processo de gestão do conhecimento, constatou-se que a maioria gestores (45,60%) afirmaram que o processo geral de Gestão do Conhecimento na organização é considerado fraco, enquanto a maioria dos TAE(s) (49,57%) afirmaram que é considerado moderado. Porém, no contexto geral, obteve-se 47,86% de afirmações de grau **moderado**, conforme pode-se verificar na Tabela 12, onde estão ilustradas todas as frequências nos três graus de afirmação.

Grupo a que pertence	Grau de afirmação						Total	
	Forte		Moderado		Fraco		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Gestores	174	9,56	816	44,84	830	<b>45,60</b>	1.820	100
TAE(s)	307	9,53	1.596	<b>49,57</b>	1.317	40,90	3.220	100
<b>Resultado Geral</b>	481	9,54	2.412	<b>47,86</b>	2.147	42,60	5.040	100

Tabela 12 - Resultado Geral das frequências  
Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Em relação a pontuação percentual do processo de Gestão do Conhecimento, o grupo de TAE(s) obteve uma média percentual de 56,21%, o grupo gestores uma média percentual de 54,65% e no contexto geral obteve-se uma média percentual de 55,65%, conforme ilustrado no Gráfico 8. Assim como ocorreu em todas as seções individuais, percebe-se uma mínima diferença entre as duas médias da pontuação percentual geral, em que os TAE(s) parecem perceber o processo de GC em um grau mais elevado que os gestores.

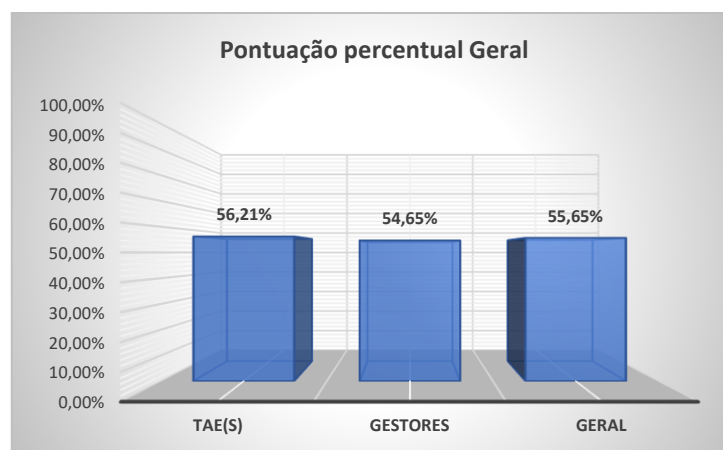


Gráfico 8 - Resultado comparativo da pontuação percentual Geral  
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Para testar a igualdade das médias dos dois grupos nesta seção, realizou-se o teste *t* para amostras independentes, presumindo-se variâncias equivalentes e com um nível de significância de 5%, concluindo-se através dos resultados obtidos ( $t = 0,56, p = 0,57$ ), que não há diferença significativa entre as médias dos grupos no âmbito geral do processo de GC.

Com fundamento no resultado geral do processo de GC, tanto das frequências das afirmações, quanto da pontuação percentual geral, conclui-se que a organização desempenha, de forma **moderada**, os vários aspectos da gestão do conhecimento, indicando a necessidade de práticas que visem a melhoria do processo como um todo.

Importante destacar a citação de Gaspar et al. (2016) e Bukowitz & Williams (2002), de que é preciso somar novas tecnologias da informação e de comunicação às práticas e processos de gestão do conhecimento, para que a GC seja levada para o primeiro plano da organização.

### **3.10 Recomendações para melhoria do processo de GC à organização estudada**

Considerando os resultados deste estudo, pelos quais identificou-se que a instituição estudada desenvolve de forma moderada os vários aspectos da GC, tanto no nível tático, como no estratégico, carecendo de algumas ações para melhoria no processo como um todo e, no intuito de contribuir de alguma forma com os gestores do IFMT – Campus Campo Novo do Parecis, nesta seção, à luz das teorias estudadas, serão elencadas algumas recomendações, que poderão facilitar a decisão de quais iniciativas e práticas lhes são mais adequadas para um melhor aproveitamento do conhecimento na organização.

Diante da necessidade de se reconhecer o conhecimento como recurso essencial para a melhoria dos processos organizacionais, a primeira recomendação aos gestores (alta administração e chefias intermediárias) é de que busquem compreender melhor sobre GC e promovam discussões sobre o tema.

Sabe-se que a gestão do conhecimento em órgãos públicos tem sido debatida, inclusive pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, que é uma fundação pública federal, vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão brasileiro e tem por objetivo fornecer suporte técnico e institucional às ações governamentais brasileiras, para a formulação e o acompanhamento de políticas públicas e programas de desenvolvimento (<http://www.ipea.gov.br/>, recuperado em 06 de junho, 2018). Recomenda-se aos gestores que recorram ao IPEA, com a finalidade de obter suporte e orientações sobre a GC e quem sabe, dar início à implementação de uma GC estruturada.

Sugere-se o desenvolvimento de um planejamento estratégico, que inclua a GC em primeiro plano, que tenha a previsão de alocação de recursos para o desenvolvimento de práticas e ações para a criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizem o processo de GC.

Nessa perspectiva, recomenda-se a adoção de um modelo de GC para implementação, dentre os vários modelos existentes, uma vez que todos convergem para o mesmo fim. Uma opção para adoção, seria o modelo desenvolvido especificamente para a administração pública por Fábio Ferreira Batista, que é técnico de planejamento e pesquisa

do IPEA e autor do livro intitulado Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão (2012), através do qual orienta como implementar a GC na administração pública e como acompanhar seus resultados.

Para êxito no processo de GC, seria importante criar uma coordenação e/ou indicar uma pessoa ou grupo de pessoas, para conduzir as atividades relacionadas ao conhecimento, tornando o processo mais visível na organização, acatando assim a sugestão dos autores Wiig (2002), Bukowitz & Williams (2002) e Batista (2012).

Recomenda-se também, um esforço dos gestores para uma cultura organizacional orientada para o conhecimento, que promova a integração entre pessoas de diferentes níveis organizacionais, garantindo o envolvimento e a colaboração de todos, em um ambiente de respeito, para que todos trabalhem em equipe no aprimoramento de suas capacidades intelectuais, independentemente das diferenças culturais, conforme proposto por Pepulim et al. (2017).

Nesse contexto, para que ocorra uma maior integração entre os servidores, propõe-se uma mudança no layout da organização, com salas sem divisórias, onde chefes e subordinados trabalhem no mesmo ambiente, no sentido de estimular a proximidade e a comunicação, conforme sugerido por Bukowitz & Williams (2002). É uma atitude simples, mas que pode surtir efeito para integração dos servidores, bem como para o bom uso e compartilhamento do conhecimento.

No intuito de favorecer o compartilhamento do conhecimento, Batista (2012) explica que é possível implementar algumas práticas relacionadas à gestão de pessoas, tais como fóruns (presenciais/virtuais), comunidades de prática, educação corporativa, *mentoring* e *coaching* e universidade corporativa. Percebe-se que algumas dessas práticas são simples e de fácil implementação. Consoante o relatado por vários autores, a GC pode ser implementada aos poucos, com pequenas práticas e atitudes.

## **Capítulo IV – Conclusão**

A presente dissertação delimitou como tema a Gestão do Conhecimento (GC), devido a sua importância e o seu contributo para melhorar a qualidade dos processos e aumentar a capacidade e o desempenho organizacional. Estabeleceu-se como objetivo geral diagnosticar como é a gestão do conhecimento no IFMT – Campus Campo Novo do Parecis e como objetivos específicos averiguar qual a percepção dos gestores e dos servidores técnico-administrativos em educação da organização em estudo quanto à gestão do conhecimento e se há disparidade entre a percepção dos dois grupos.

Considerando a análise dos dados após a aplicação do diagnóstico de gestão do conhecimento e fundamentada na revisão teórica, foi possível identificar que a Gestão do Conhecimento na organização em estudo é praticada de forma moderada, nos seus vários aspectos, mesmo tendo sido gerenciado implicitamente e de modo informal. Destaca-se que a seção “Avalie” obteve o menor desempenho de todos os passos, ficando recomendado à organização em estudo que dispense maior atenção para melhoria desse processo.

Foi possível também analisar individualmente o grupo de gestores e o grupo de servidores técnico-administrativos em educação que, após análise e comparação das médias, verificou-se que, estatisticamente, não há disparidade entre a percepção dos grupos estudados.

Importante destacar o apoio e atenção dos gestores e servidores técnico-administrativos em educação na coleta dos dados, inclusive dentro do prazo estabelecido pelo pesquisador, bem como pela demonstração de interesse pelo assunto de ambos os grupos. A entrega dos questionários pessoalmente, foi de suma importância para a obtenção de um número significativo de questionários respondidos, considerando os esclarecimentos realizados durante o período da pesquisa.

As evidências encontradas na literatura, permitiram concluir que para gerenciar a rede de conhecimento organizacional é preciso que ocorram mudanças na organização, começando pelo papel dos gestores que, ao se conscientizar da importância do conhecimento como recurso essencial, estabeleçam um planejamento estratégico que inclua a gestão do conhecimento em seus projetos, visando alavancar bons resultados. Fica evidenciada a necessidade de uma comunicação eficaz entre todos os membros sobre as estratégias organizacionais, possibilitando um melhor gerenciamento do fluxo de conhecimento, motivando a todos para que participem desse processo com comprometimento.

Conclui-se também, que é importante envidar esforços para criação de uma cultura organizacional baseada no conhecimento, com a integração de experiências individuais e valorização e respeito pelas pessoas, pela sua contribuição, pois estas são mais importantes

que as tecnologias. São as pessoas que, com base em informações e tecnologias, contribuirão individualmente com seu conhecimento para a organização.

Através do resultado geral deste diagnóstico, percebe-se que todas as atividades do processo de GC estão relacionadas entre si e se complementam, portanto, devem ser geridas em conjunto, para que haja um desempenho satisfatório dos vários aspectos e êxito em seus resultados.

Apesar de os gestores públicos terem autonomia para gerir da melhor forma que entenderem, seria importante se a alta administração pública brasileira estabelecesse normas para a adoção de um modelo de gestão eficaz em âmbito nacional, em que a GC estivesse inserida, motivando sua implementação e incentivando o abandono dos modelos de gestão burocráticos e inapropriados.

Quanto a limitação da pesquisa, a única dificuldade encontrada foi a mesma relatada por alguns pesquisadores que utilizaram o mesmo modelo de IDGC, em relação à sua aplicação, pois devido a quantidade excessiva de questões (140), foi necessário bastante tempo dos pesquisados para respondê-lo, tornando-se cansativo.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se que o IDGC seja aplicado em todos os campi do IFMT, inclusive na Reitoria, para obtenção do resultado da instituição como um todo e assim, seja possível a adoção de um modelo de gestão simétrico para toda a instituição, em que a GC esteja inserida, com o objetivo de se utilizar todo conhecimento em prol da organização.

## Referências bibliográficas

- Almudallal, A. W., Bakri, N., Muktar, S. N., & El-Farra, M. M. (2016). Implementing Knowledge Management in the Palestinian Public Sector Institutions: Empirical Study on the Presidency of the Palestinian Government. *International Review of Management and Marketing*, 6(4S), 101–107. Recuperado de <http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/2472>
- Angeloni, M. T. (2008). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva.
- Balbino, J. N., Nunes, H. F., & Queiroz, F. C. B. P. (2016). O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos Intitutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(2), 80–98. Recuperado de <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26500>
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Rio de Janeiro: Ipea.
- Braquehais, A. P., Wilbert, J. K. W., Moresi, E. A. D., & Dandolini, G. A. (2017). O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento: revisão de literatura de 2009 a 2015. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(1), 80–93. Recuperado de <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/32944>
- Braun, C. C., & Mueller, R. R. (2014). A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA - Organizational Knowledge Assessment. *Revista de Administração Pública*, (4), 983–1006. <https://doi.org/10.1590/0034-76121620>
- Brito, L. M. P., Oliveira, P. W. S., & Castro, A. B. C. (2012). Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 46(5), 1341–1366. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000500008>
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. (C. A. S. N. Soares, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Castro, A. B. C., & Brito, L. M. P. (2014). Descarte do conhecimento como estratégia de inovação: um estudo em uma instituição pública de educação não-formal do nordeste do Brasil. *HOLOS*, 4(0), 397–414. <https://doi.org/10.15628/holos.2014.1214>
- Centenaro, A., Bonemberger, A. M. O., & Laimer, C. G. (2016). Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metal mecânico. *Revista de Ciências da Administração*, 1(1), 38. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p38>

- Chiavenato, I. (2011). *Introdução a teoria geral da administração* (8a ed). Rio de Janeiro (RJ): Elsevier.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro (RJ): Campus.
- Echternacht, T. H. S., & Quandt, C. O. (2017). A gestão do conhecimento como suporte ao processo estratégico na administração pública municipal: um estudo comparativo de casos no Brasil e em Portugal. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(1), 35–49. Recuperado de <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/32973>
- Fátima, A. C., Junior, E. N., & Junior, F. R. L. (2015). Uma ferramenta para avaliação do nível de maturidade da gestão do conhecimento organizacional. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, 1(1), 873–890. Recuperado de <http://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/22606>
- Ferreira, L. J. A., Alvares, L. M. A. R., & Martins, D. L. (2017). A Gestão do Conhecimento e a Análise de Redes Sociais: um estudo aplicado no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás. *Informação & Sociedade: Estudos*, 27(2), 145–168. Recuperado de <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/30720>
- Gaspar, M. A., Santos, S. A., Donaire, D., Kuniyoshi, M. S., & Prearo, L. C. (2016). Gestão do Conhecimento em empresas atuantes na Indústria de Software no Brasil: um estudo das práticas e ferramentas utilizadas. *Informação & Sociedade: Estudos*, 26(1), 151–166. Recuperado de <http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/16360>
- Gil, Antonio Carlos. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5a ed). São Paulo: Atlas.
- Gil, Antônio Carlos. (2016). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed). São Paulo: Atlas.
- Gonzaga, A. S., Brito, L. M. P., & El Aouar, W. A. (2015). Gestão do conhecimento no Centro de provimento de soluções e serviços de Telecomunicações em multinacional brasileira de energia. *Gestão & Planejamento*, 396–421. Recuperado de <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/3255>
- Lacombe, F. J. M., & Heilborn, G. L. J. (2008). *Administração princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2011). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Lima, P. B. S. M., Vasconcelos, M. C. R. L., Neves, J. T. R., & Dufloth, S. C. (2015). A gestão do conhecimento no setor público: um diagnóstico preliminar sobre práticas e ferramentas utilizadas no Instituto Mineiro de Agropecuária - IMA. *Revista Economia & Gestão*, 15(41), 57–78. Recuperado de <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/6080>

- Llarena, R. A. S., Duarte, E. N., & Santos, R. R. (2015). Gestão do conhecimento e desafios educacionais contemporâneos. *Em Questão*, 21(2), 222–242. <https://doi.org/10.19132/1808-5245212.222-242>
- Massingham, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1075–1100. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449>
- Matias-Pereira, J. (2012). *Manual de Metodologia da Pesquisa Científica* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Motta, P. R. M. (2013). O estado da arte da gestão pública. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 82–90. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902013000100008>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do conhecimento*. (A. Thorell, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Parboteeah, P., Jackson, T., & Wilkinson, N. (2016). A Theoretically Grounded Model to Reduce the Risk of Knowledge Loss in Organisations: An Energy Company Evaluation. *Knowledge and Process Management*, 23(3), 171–183. <https://doi.org/10.1002/kpm.1502>
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33(1), 188–199. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>
- Pepulim, M. E. H., Fialho, F. A. P., & Varvákis, G. (2017). Barreiras culturais à efetivação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa. *Informação & Sociedade: Estudos*, 27(3), 219–240. Recuperado de <http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/33114>
- Pérez, J. A., Mesías, J. T., & Serna, D. C. (2016). Construcción de un modelo de madurez de gestión del conocimiento para una multinacional de alimentos de una economía emergente, 25(1), 88–102. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.ene.09>
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2002). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez.
- Tatto, L., & Bordin, R. A. (2016). Filosofia e Gestão do Conhecimento: um estudo do conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(2), 340–350. <https://doi.org/10.1590/1679-395141463>
- Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial* (5a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

- Vergara, S. C. (2013). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (14a ed). São Paulo: Atlas.
- Vieira, S. L. S. (2008). *Introdução a bioestatística* (4a ed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Wiig, K. M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224–239. <https://doi.org/10.1108/13673270210434331>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a ed.). Porto Alegre (RS): Bookman.
- Ziviani, F., Ferreira, M. A. T., & Silva, S. M. da. (2015). Avaliação da maturidade em gestão do conhecimento em Organizações Mineiras. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(1), 239–263. <https://doi.org/10.19177/reen.v8e12015239-263>



## Apêndice A

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Aprovado pelo CEP/IFMT sob parecer n.º 2.509.700

CAAE n.º 82407318.4.0000.8055

**Título do Projeto:** Diagnóstico da Gestão do Conhecimento: estudo de caso em uma instituição pública brasileira

Você está sendo convidado (a) a participar do estudo que tem como objetivo verificar como é a gestão do conhecimento no IFMT – Campus Campo Novo do Parecis. Veja abaixo informações sobre o projeto, a forma de sua participação e responsabilidades do pesquisador em relação a você.

Informo que é obrigatória a aposição da rubrica do pesquisador e do participante da pesquisa em todas as páginas deste TCLE, bem como a assinatura de ambos no campo específico.

Portanto, após a leitura deste documento, você deve ter sido esclarecido sobre seus direitos e caso aceite participar deste estudo, por favor, rubrique todas as páginas deste TCLE e assine no campo indicado para o participante da pesquisa. Uma via idêntica deste termo será entregue a você.

#### O que é esta pesquisa?

A presente pesquisa tem o objetivo de diagnosticar como está a GC na instituição em estudo e através dos resultados, será possível despertar os gestores para a prática de ações que visem o alinhamento para uma gestão do conhecimento mais efetiva. O conhecimento tem sido considerado um recurso importante para organizações e a gestão do conhecimento (GC) surge como estratégia para alcance dos objetivos institucionais e melhoria da gestão organizacional para a administração pública.

#### Como será sua participação?

A colaboração para o desenvolvimento dessa pesquisa é totalmente voluntária.

A sua participação consistirá em responder um questionário estruturado que contém 4 questões para identificação do perfil do respondente e 140 questões fechadas.

#### Quais os riscos e benefícios da sua participação neste projeto?

O risco de sua participação nesta pesquisa é mínimo. Caso se sinta constrangido com alguma das questões do instrumento de pesquisa, por favor, fique à vontade para contatar a coordenadora da pesquisa, Márcia Regina de Almeida Arvani, através do e-mail: [marcia.arvani@cnp.ifmt.edu.br](mailto:marcia.arvani@cnp.ifmt.edu.br).

Os benefícios para os respondentes será poder contribuir para a presente pesquisa, que visa a melhoria da gestão organizacional e de seus processos como um todo, em benefício da sociedade.

#### Quais são seus direitos, caso participe deste projeto?

Você pode escolher não responder a qualquer uma ou todas as perguntas apresentadas no questionário. Você pode também, a qualquer momento, desistir de participar desse estudo ou retirar o seu consentimento. Para tal, comunique ao pesquisador sua decisão e seus dados serão anulados.

Você terá o seu anonimato garantido, uma vez que não é necessária a identificação para participar da pesquisa. As informações analisadas não serão associadas ao nome dos participantes em nenhum documento, relatório e/ou artigo que seja resultante desta pesquisa. A participação nesta pesquisa não gerará nenhum custo financeiro para você e o coordenador se responsabiliza em arcar com os custos de indenização, caso eles ocorram, nos termos da legislação vigente.

**Onde os dados deste projeto ficarão arquivados e por quanto tempo?**

Todos os questionários respondidos ficarão sob a responsabilidade da coordenadora da pesquisa, Márcia Regina de Almeida Arvani, por um período mínimo de cinco anos e arquivados no IFMT – Campus Campo Novo do Parecis.

**Quem eu posso contatar, caso sinta necessidade?**

A coordenadora da pesquisa é a servidora Márcia Regina de Almeida Arvani. O setor de lotação é a Coordenação Geral de Gestão de Pessoas do IFMT – Campus Campo Novo do Parecis. O telefone de contato é (65) 3382-6203 ou celular pessoal (65) 99969-1301. Os e-mails de contato são: [marcia.arvani@cnp.ifmt.edu.br](mailto:marcia.arvani@cnp.ifmt.edu.br) ou [marcia.arvani@gmail.com](mailto:marcia.arvani@gmail.com).

Para esclarecimentos de dúvidas éticas, o endereço para contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/IFMT) é Avenida Senador Filinto Muller, 963, 1º andar, Bairro Duque de Caxias, Cuiabá – MT, telefone: (65) 3616-4112, e-mail: [cep@ifmt.edu.br](mailto:cep@ifmt.edu.br).

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE, APÓS ESCLARECIMENTO**

Confirmo que li e/ou ouvi os esclarecimentos sobre a pesquisa e compreendi qual é a finalidade desse estudo e qual será a minha participação. A explicação que recebi esclareceu os riscos e benefícios do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento, sem justificar minha decisão e que isso não me afetará em nada. Sei que meu nome não será divulgado. Eu concordo em participar do estudo.

Campo Novo do Parecis - MT, ...../...../.....

---

Assinatura do participante da pesquisa

---

Assinatura do pesquisador

## **Anexos**

## Anexo A

### Instrumento para Diagnóstico da Gestão do Conhecimento – DGC Adaptado de Bukowitz & Williams (2002)

Prezado respondente,

Este questionário tem como finalidade levantar dados para identificar como é a Gestão do Conhecimento no IFMT – Campus Campo Novo do Parecis e a Vossa participação é imprescindível para que se possa atingir o objetivo final.

Para uma melhor interpretação das afirmações do presente instrumento, define-se a seguir o que é conhecimento e gestão do conhecimento. Vários são os conceitos de conhecimento, porém, descreve-se aqui o conceito de Davenport & Prusak (1998, p. 6), que dizem que o “conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, o qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

A Gestão do Conhecimento (GC) segundo Lacombe & Heilborn (2008, p. 492), é “o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando criar novo conhecimento, difundi-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como protegê-lo contra o uso indevido”.

Para uma Gestão do Conhecimento eficiente Bukowitz & Williams (2002), recomendam que sejam seguidos sete passos básicos nesse processo de gestão, que são descritos como:

- (1) **Obtenha** – é o passo pelo qual a organização procura fornecer instrumentos para a obtenção das informações necessárias para que as pessoas possam desempenhar seu papel no dia-a-dia.
- (2) **Utilize** – é o passo pelo qual a organização estabelece um ambiente que estimule a utilização da informação obtida para resolução dos problemas diários, tomadas de decisão e a inovação, através da criatividade.
- (3) **Aprenda** – é o passo pelo qual a organização encontra formas de integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham.
- (4) **Contribua** – é o passo pelo qual a organização motiva e inspira a contribuição, tornando o conhecimento individual disponível para toda a organização.
- (5) **Avalie** – é o passo pelo qual a organização estabelece o conhecimento necessário para a sua missão, mapeia o capital intelectual atual e compara com a necessidade futura.
- (6) **Construa/Sustente** – é o passo em que a organização procura garantir que o futuro conhecimento manterá a organização competitiva e viável, construindo e mantendo o conhecimento através dos relacionamentos com seus servidores, parceiros, clientes e comunidades nas quais operam.
- (7) **Descarte** – é o passo pelo qual a organização procura reconhecer as formas de conhecimento que podem ser aprimorados e aproveitados, formas de transferi-lo para fora da organização, além de não

absorver e/ou manter conhecimento desnecessário, pois exige-se recursos e custos para manter o seu valor.

O presente instrumento de diagnóstico foi adaptado do modelo desenvolvido por Bukowitz & Williams (2002). As perguntas iniciais têm como finalidade a identificação do perfil dos respondentes e as sete seções seguintes tem o propósito de identificar sua percepção quanto a gestão do conhecimento no Campus, cujas respostas serão agrupadas e tratadas de forma sigilosa, sem identificação individual.

**Questões para identificação do perfil:**

- a) Marque um “x” na opção em que se enquadra, quanto ao cargo e/ou função que ocupa:
- ( ) Técnico-administrativo em educação - TAE
  - ( ) TAE ocupante de função gratificada - FG
  - ( ) TAE ocupante de cargo de direção - CD
  - ( ) Docente ocupante de função gratificada - FG
  - ( ) Docente ocupante de cargo de direção - CD
- b) Marque um “x” na opção em que se enquadra, quanto ao nível de escolaridade:
- ( ) Ensino fundamental completo
  - ( ) Ensino médio completo
  - ( ) Nível superior completo
  - ( ) Especialização completa
  - ( ) Mestrado completo
  - ( ) Doutorado completo
- c) Há quanto tempo é servidor do IFMT – Campus Campo Novo do Parecis:
- ( ) menos de um ano
  - ( ) de 1 até 3 anos
  - ( ) de 3 até 5 anos
  - ( ) mais de 5 anos
- d) Você já ouviu falar sobre gestão do conhecimento:
- ( ) nunca
  - ( ) raramente
  - ( ) as vezes
  - ( ) frequentemente
  - ( ) sempre

## Seção 1 (Obter)

INSTRUÇÕES: Leia cada uma das afirmações. Considere a organização que você está avaliando e decida em que grau a afirmação descreve a sua organização.

- Se a afirmação é **fortemente** descritiva, circule o F.
- Se a afirmação é **moderadamente** descritiva, circule o M.
- Se a afirmação é **fracamente** descritiva, circule o Fr.

	Afirmações	3	2	1
1	As pessoas fornecem explicações completas quando lhes são solicitadas informações.	F	M	Fr
2	Os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informação sobre as suas expertises rotineiramente.	F	M	Fr
3	Nós fazemos distinção entre papéis de gestão do conhecimento, que são primordialmente administrativos por natureza, e aqueles que são mais focalizados para os conteúdos.	F	M	Fr
4	As pessoas habitualmente promovem a busca e o compartilhamento de informações nos mais diversos meios oferecidos, tanto interno, quanto externo à organização.	F	M	Fr
5	Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento são mantidos atualizados.	F	M	Fr
6	A organização aloca recursos para equipes de especialistas que desejam gerenciar o conhecimento delas.	F	M	Fr
7	O treinamento de novos sistemas focaliza como essas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência das pessoas na forma de trabalhar.	F	M	Fr
8	As pessoas só solicitam informação quando realmente necessitam dela.	F	M	Fr
9	As pessoas distinguem a informação que desejam que a organização remeta automaticamente para as suas mesas daquela que desejam procurar com base em uma necessidade hipotética.	F	M	Fr
10	As comunidades de especialistas são facilmente identificáveis, ficando claro para os demais aonde ir em busca de informação específica.	F	M	Fr
11	As solicitações de informação enviadas para a intranet ou fóruns de discussão são fáceis de se identificar, geralmente.	F	M	Fr
12	Os servidores identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional.	F	M	Fr
13	Os especialistas desempenham um papel importante na identificação de informação para outros usuários.	F	M	Fr
14	Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento contêm a melhor informação disponível sobre um amplo leque de tópicos necessários à comunidade acadêmica (servidores, alunos, estagiários).	F	M	Fr
15	Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la, encontrando sempre a informação necessária e correta.	F	M	Fr
16	As pessoas podem pesquisar informação em uma ampla variedade de aplicativos e bases de dados	F	M	Fr
17	A organização criou instrumentos eletrônicos que direcionam as pessoas para os recursos disponíveis.	F	M	Fr
18	Os especialistas em informação da empresa ajudam as pessoas a utilizar instrumentos <i>on line</i> , incluindo internet.	F	M	Fr
19	Nós estabelecemos maneiras para as pessoas documentarem e compartilharem informação.	F	M	Fr
20	Fazemos distinção entre a informação que deveria ser controlada centralmente e aquela em que todos deveriam ser livres para documentar e compartilhar.	F	M	Fr

## Seção 2 (Usar)

INSTRUÇÕES: Leia cada uma das afirmações. Considere a organização que você está avaliando e decida em que grau a afirmação descreve a sua organização.

- Se a afirmação é **fortemente** descritiva, circule o F.
- Se a afirmação é **moderadamente** descritiva, circule o M.
- Se a afirmação é **fracamente** descritiva, circule o Fr.

	Afirmações	3	2	1
1	Os relacionamentos hierárquicos não interferem na busca da informação que as pessoas necessitam.	F	M	Fr
2	O setor de trabalho não é utilizado como um símbolo de status ou superioridade na nossa organização.	F	M	Fr
3	As pessoas poderiam dizer que as mudanças no espaço de trabalho são baseadas tanto na necessidade de trabalhar em conjunto quanto na de cortar custos.	F	M	Fr
4	Todos podem descrever como as suas decisões podem afetar o desempenho organizacional geral.	F	M	Fr
5	Todos falam quando têm uma opinião ou uma ideia para oferecer.	F	M	Fr
6	Como parte do nosso processo de resolução de problemas, consideramos com seriedade o que outros poderiam chamar de ideias malucas ou estranhas.	F	M	Fr
7	Vemos a colaboração com os concorrentes e parceiros como uma atitude boa a ser tomada, para fortalecer a instituição.	F	M	Fr
8	Levamos todas as ideias promissoras em consideração, não importa de quem elas venham.	F	M	Fr
9	Fazemos questão de não estruturar algumas das nossas reuniões porque isso ajuda-nos a pensar mais criativamente sobre a resolução do problema.	F	M	Fr
10	Envolver toda a comunidade acadêmica no processo de criar e desenvolver serviços novos é uma prática bem estabelecida na nossa organização.	F	M	Fr
11	O nosso espaço de trabalho propicia a flexibilidade de levar a nossa atividade aonde precisamos com pouco esforço.	F	M	Fr
12	Qualquer um que tenha uma boa ideia pode conseguir apoio para colocá-la em prática.	F	M	Fr
13	As pessoas descreveriam a nossa organização como flexível, ao invés de rígida	F	M	Fr
14	Temos o nível correto de protocolos de segurança para informação confidencial.	F	M	Fr
15	Todos na nossa organização podem explicar o básico sobre as nossas finanças.	F	M	Fr
16	Com frequência fazemos parcerias com os fornecedores para favorecer o cliente (comunidade acadêmica).	F	M	Fr
17	O nosso espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de ideias entre grupos de trabalho.	F	M	Fr
18	Na nossa organização as pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho.	F	M	Fr
19	Ajustamos os nossos relacionamentos hierárquicos com base no trabalho que as pessoas necessitam fazer.	F	M	Fr
20	Utilizamos abordagens que as pessoas chamariam de lúdicas, como parte do nosso processo de resolução de problemas.	F	M	Fr

### Seção 3 (Aprenda)

INSTRUÇÕES: Leia cada uma das afirmações. Considere a organização que você está avaliando e decida em que grau a afirmação descreve a sua organização.

- Se a afirmação é **fortemente** descritiva, circule o F.
- Se a afirmação é **moderadamente** descritiva, circule o M.
- Se a afirmação é **fracamente** descritiva, circule o Fr.

	Afirmações	3	2	1
1	Antes que as pessoas tratem dos problemas, elas consideram o contexto geral no qual o problema ocorreu.	F	M	Fr
2	Construímos modelos, para os nossos sistemas de tomada de decisões, para entender melhor por que os fatos acontecem daquela maneira.	F	M	Fr
3	As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrarem maneiras melhores de trabalharem juntas.	F	M	Fr
4	Utilizamos jogos e simulações relacionados com o trabalho para pensar mais claramente sobre as nossas situações cotidianas.	F	M	Fr
5	Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na nossa organização.	F	M	Fr
6	As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho.	F	M	Fr
7	Geralmente, quando as pessoas terminam projetos, elas tomam o tempo necessário para reunir-se com a sua equipe e analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor.	F	M	Fr
8	O nosso processo de planejamento inclui olhar para uma série de cenários, de modo que possamos pensar em como responder em situações diferentes.	F	M	Fr
9	Com frequência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos clientes (comunidade acadêmica).	F	M	Fr
10	Quando ocorre uma falha, a nossa primeira resposta é não determinar a culpa.	F	M	Fr
11	Na nossa organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural.	F	M	Fr
12	As pessoas admitem quando falham.	F	M	Fr
13	As pessoas aplicam as ideias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.	F	M	Fr
14	Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.	F	M	Fr
15	Na nossa organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.	F	M	Fr
16	A nossa organização apoia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua.	F	M	Fr
17	Em uma ocasião ou em outra, todos na nossa organização “põem as mãos na massa” para ter a experiência em primeira mão das consequências das suas decisões.	F	M	Fr
18	Aprendemos com as falhas e procuramos conduzir o trabalho subsequente sem cometer os mesmos erros.	F	M	Fr
19	Tentamos assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.	F	M	Fr
20	Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.	F	M	Fr

#### Seção 4 (Contribua)

INSTRUÇÕES: Leia cada uma das afirmações. Considere a organização que você está avaliando e decida em que grau a afirmação descreve a sua organização.

- Se a afirmação é **fortemente** descritiva, circule o F.
- Se a afirmação é **moderadamente** descritiva, circule o M.
- Se a afirmação é **fracamente** descritiva, circule o Fr.

	Afirmações	3	2	1
1	As funções de dedicação exclusiva, como gerente de conhecimento ou coordenador de conhecimento, sustentarão o processo de compartilhamento do conhecimento.	F	M	Fr
2	A organização determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre grupos produzirá os maiores benefícios mútuos.	F	M	Fr
3	Reconhecemos a contribuição individual para a nossa organização, vinculando-a ao nome do autor original.	F	M	Fr
4	As interações físicas são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.	F	M	Fr
5	As pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização.	F	M	Fr
6	As pessoas são membros de múltiplas comunidades, tornando mais fácil transferir conhecimento para a organização inteira.	F	M	Fr
7	As pessoas que se recusam a compartilhar conhecimento não obtêm certos benefícios organizacionais.	F	M	Fr
8	Nós ligamos as pessoas por meio de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento.	F	M	Fr
9	Os profissionais moderadores e os facilitadores ajudam as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender.	F	M	Fr
10	Os espaços, eletrônico e físico, onde armazenamos o nosso conhecimento têm uma estrutura que ajuda as pessoas a direcionar as suas contribuições.	F	M	Fr
11	As pessoas têm voz ativa no que acontece com as ideias e expertise que compartilham com as outras.	F	M	Fr
12	O comportamento de compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho.	F	M	Fr
13	As interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento “implícito” difícil de articular.	F	M	Fr
14	A nossa organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento.	F	M	Fr
15	Os processos para contribuir com conhecimento para a organização são normalmente integrados nas atividades de trabalho.	F	M	Fr
16	As pessoas podem identificar as outras, na organização, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento.	F	M	Fr
17	O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente.	F	M	Fr
18	A organização legitimou o compartilhamento de conhecimento, dando tempo às pessoas para que o façam.	F	M	Fr
19	As pessoas focalizam as suas atividades de compartilhamento de conhecimento nas informações importantes para a missão.	F	M	Fr
20	As pessoas trabalham sob o pressuposto de que, quando utilizam o conhecimento com que outros contribuíram na organização, são obrigadas a contribuir com o seu próprio conhecimento em algum ponto.	F	M	Fr

## Seção 5 (Avalie)

INSTRUÇÕES: Leia cada uma das afirmações. Considere a organização que você está avaliando e decida em que grau a afirmação descreve a sua organização.

- Se a afirmação é **fortemente** descritiva, circule o F.
- Se a afirmação é **moderadamente** descritiva, circule o M.
- Se a afirmação é **fracamente** descritiva, circule o Fr.

	Afirmações	3	2	1
1	Reconhecemos que o conhecimento é parte da base de recursos da qual a nossa organização gera valor.	F	M	Fr
2	Frequentemente, os membros da equipe de gestores conversam sobre a gestão do conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.	F	M	Fr
3	O processo de mensuração do conhecimento ajuda-nos a entender melhor o que é que estamos tentando gerir.	F	M	Fr
4	Nós medimos o nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.	F	M	Fr
5	Publicamos um documento de circulação externa que relata a qualidade com que gerimos o conhecimento.	F	M	Fr
6	Podemos vincular atividades de gestão do conhecimento a resultados mensuráveis.	F	M	Fr
7	As pessoas conhecem que medida é utilizada para monitorar o processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.	F	M	Fr
8	Conversamos sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente.	F	M	Fr
9	Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos.	F	M	Fr
10	Dispomos de uma carta esquemática que descreve como as diferentes formas de conhecimento da nossa organização interagem umas com as outras para criar valor.	F	M	Fr
11	Fazemos experiências com maneiras diferentes de medir a qualidade com que gerimos o conhecimento.	F	M	Fr
12	Publicamos um documento interno que relata a qualidade com que fazemos a gestão do conhecimento.	F	M	Fr
13	Para tomar decisões de gestão do conhecimento, baseamo-nos em uma mescla de fatos sólidos, números e informações não-mensuráveis.	F	M	Fr
14	A equipe de gestores avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando ela aloca recursos.	F	M	Fr
15	A avaliação do capital intelectual é parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral.	F	M	Fr
16	Há algum tempo temos praticado a gestão do conhecimento sem dar essa nomenclatura a ela.	F	M	Fr
17	Baseamo-nos em uma equipe cujos membros têm expertise em avaliação, mensuração e operacionalização para avaliar o nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.	F	M	Fr
18	Mapeamos o fluxo do processo das atividades de gestão do conhecimento.	F	M	Fr
19	As pessoas podem explicar a diferença entre a avaliação e a mensuração de desempenho.	F	M	Fr
20	Utilizamos tanto medidas qualitativas quanto quantitativas para dimensionar a efetividade do nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.	F	M	Fr

## Seção 6 (Construa/Sustente)

INSTRUÇÕES: Leia cada uma das afirmações. Considere a organização (ou unidade) que você está avaliando e decida em que grau a afirmação descreve a sua organização.

- Se a afirmação é **fortemente** descritiva, circule o F.
- Se a afirmação é **moderadamente** descritiva, circule o M.
- Se a afirmação é **fracamente** descritiva, circule o Fr

	Afirmações	3	2	1
1	Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos direcionar o nosso conhecimento para outras áreas.	F	M	Fr
2	Não importa qual grupo propôs uma ideia ou tecnologia, qualquer um na organização pode utilizá-la.	F	M	Fr
3	Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.	F	M	Fr
4	Encorajamos as pessoas a pensarem sobre como as suas atividades não relacionadas com o trabalho poderiam beneficiar a organização.	F	M	Fr
5	Os nossos sistemas de Tecnologia da Informação (TI) conectam-nos com as fontes de informação de que necessitamos para fazer o nosso trabalho.	F	M	Fr
6	Os nossos valores formais e informais estão alinhados.	F	M	Fr
7	Os nossos sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes de pessoas.	F	M	Fr
8	Os nossos gestores superiores pedem a todos os coordenadores e gestores para incluírem a gestão do conhecimento nos seus planos de ação.	F	M	Fr
9	O nosso processo de desenvolvimento de serviço inclui os nossos clientes (comunidade acadêmica) explicitamente.	F	M	Fr
10	A nossa organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos.	F	M	Fr
11	Designamos um grupo ou uma pessoa para liderar o nosso esforço de gestão do conhecimento.	F	M	Fr
12	Geralmente as pessoas confiam na informação que encontram nos nossos sistemas de TI.	F	M	Fr
13	Cada vez mais, estamos nos aliando a outras organizações, em redes estratégicas ou parcerias, para levar produtos inovadores para o mercado.	F	M	Fr
14	Vemos a tecnologia de informação como um instrumento para ajudar-nos a fazer o nosso trabalho.	F	M	Fr
15	Tivemos ideias bem-sucedidas de produtos novos que vieram dos interesses não funcionais dos servidores.	F	M	Fr
16	Os nossos produtos ou serviços rendem um valor muito mais alto como resultado do conhecimento que eles contêm.	F	M	Fr
17	Empenhamo-nos para manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para a missão da organização.	F	M	Fr
18	Temos uma política formal que assegura que compartilhemos a tecnologia e as ideias entre as unidades e além das fronteiras dos grupos.	F	M	Fr
19	As pessoas sabem quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente.	F	M	Fr
20	Vemos os nossos produtos e serviços como tendo tanto uma dimensão tangível como intangível ou baseada no conhecimento.	F	M	Fr

## Seção 7 (Descarte)

INSTRUÇÕES: Leia cada uma das afirmações. Considere a organização (ou unidade) que você está avaliando e decida em que grau a afirmação descreve a sua organização.

- Se a afirmação é **fortemente** descritiva, circule o F.
- Se a afirmação é **moderadamente** descritiva, circule o M.
- Se a afirmação é **fracamente** descritiva, circule o Fr.

	Afirmações	3	2	1
1	A nossa decisão de adquirir conhecimento é baseada em quanto podemos aprimorá-lo e nos favorecer dele.	F	M	Fr
2	Quando surge uma nova oportunidade, tentamos reinstrumentar as nossas habilidades existentes antes de empregarmos um novo grupo de pessoas.	F	M	Fr
3	Tomamos decisões de despojamento de conhecimento baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras.	F	M	Fr
4	Tentamos entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizarmos as tarefas e substituímos o contato pessoa-a-pessoa pelo contato pessoa-computador.	F	M	Fr
5	Antes de aceitarmos projetos novos, pensamos se o conhecimento que construímos para a nossa organização pode ser usado de outras maneiras.	F	M	Fr
6	Participamos de grupos de pesquisa sobre o nosso ramo de negócios para ajudar-nos a decidir se necessitamos adquirir conhecimento novo.	F	M	Fr
7	Quando os grupos encontram maneiras de trabalhar com menos pessoas, eles procuram realizar mais atividades que sejam importantes ao invés de dispensar as pessoas.	F	M	Fr
8	Podemos recusar trabalhar para um cliente se tal trabalho não constrói conhecimento que podemos utilizar de outras maneiras.	F	M	Fr
9	Descartamos o conhecimento de uma maneira planejada, deliberada.	F	M	Fr
10	Quando descartamos negócios ou grupos de pessoas, tratamos as pessoas afetadas com dignidade e respeito.	F	M	Fr
11	Regularmente, revemos as nossas práticas de promoção para nos certificarmos de que não estamos perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante.	F	M	Fr
12	Colocamos o nosso pessoal como aprendizes em outras organizações para determinar se necessitamos adquirir novos conhecimentos ou expertise.	F	M	Fr
13	Formamos alianças com organizações que complementam os nossos conjuntos de habilidades como uma alternativa de fazer tudo por nós mesmos.	F	M	Fr
14	Quando descartamos ativos tangíveis, estamos conscientes dos componentes de conhecimento que eles contêm.	F	M	Fr
15	Terceirizamos habilidades e expertise que não sustentam as nossas competências essenciais.	F	M	Fr
16	Rotineiramente, examinamos se estamos sustentando o nosso conhecimento estratégico às custas do conhecimento importante organizacional.	F	M	Fr
17	Antes de demitir pessoas, tentamos determinar se as suas habilidades e expertises podem ser utilizadas em outro lugar.	F	M	Fr
18	Preferimos utilizar os recursos e as habilidades que temos localmente, quando testamos uma ideia de projetos novos.	F	M	Fr
19	Fazemos uso de relacionamentos informais com negócios relacionados à nossa área, para manter nossa base de conhecimento atualizada.	F	M	Fr
20	A nossa organização leva em conta o impacto que tem sobre a lealdade, a contribuição e o compromisso, o fato de deixar as pessoas irem embora.	F	M	Fr