

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

LORENA RAQUEL FELICIANO DE FARIA PEIXOTO

A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA AGÊNCIA PÚBLICA DE FOMENTO:
nível de maturidade e proposta de diretrizes

Goiânia

2024

LORENA RAQUEL FELICIANO DE FARIA PEIXOTO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA AGÊNCIA PÚBLICA DE FOMENTO:
nível de maturidade e proposta de diretrizes**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Kinast De Camillis

**Goiânia – GO
PPGADM – UNIALFA
fevereiro/2024**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

P379g

Peixoto, Lorena Raquel Feliciano de Faria.

A gestão do conhecimento em uma agência pública de fomento: nível de maturidade e proposta de diretrizes. / Lorena Raquel Feliciano de Faria Peixoto. – 2024.

146 f.: il. 30cm.

Orientadora: Prof. Dra. Patrícia Kinast de Camillis.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2023.

1. Gestão do conhecimento. 2. Conhecimento organizacional. 3. Governança. 4. Agência Pública de Fomento. I. Camillis, Patrícia Kinast de. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 658.3

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e a Nossa Senhora, por me guiarem nessa árdua caminhada do conhecimento, por passarem na frente e abrirem caminhos pelos quais nunca imaginei trilhar e pelo privilégio de conhecer tantas pessoas maravilhosas.

Agradeço ao meu esposo Luiz Karlos, por toda compreensão, apoio e incentivo durante esse período, sem os quais não seria possível concluir essa etapa. Agradeço aos meus filhos Arthur e Vitor, por me apoiarem e incentivarem, e por me darem motivação para querer evoluir sempre como pessoa e profissional. Agradeço também à minha mãe Maria Conceição e aos meus irmãos Pablo, Wambia e Theresa, por todo apoio e orações.

Agradeço à minha orientadora Professora Patrícia e ao Professor Jorge, pelo apoio, incentivo, dedicação, paciência e ensinamentos transmitidos tanto na orientação quanto nas disciplinas ministradas.

Agradeço aos colegas servidores da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás - FAPEG, pela participação nesta pesquisa e por possibilitarem e apoiarem a realização desta pesquisa.

Por fim agradeço a todos os docentes e colegas da UNIALFA com quem cursei as disciplinas, por toda troca de experiências nas aulas e na realização dos trabalhos.

RESUMO

O presente trabalho teve como propósito buscar estratégias de Gestão do Conhecimento (GC), entender como este processo ocorre na Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás (FAPEG) e propor diretrizes para a implementação da gestão do conhecimento com o objetivo de melhorar seus procedimentos. A pesquisa foi realizada mediante abordagem de métodos mistos, uma vez que a coleta de dados envolveu as abordagens quantitativa e qualitativa. Segundo a finalidade, esta pesquisa é de natureza aplicada. Referindo-se à abordagem do problema e aos objetivos a pesquisa configura-se como um Estudo de Caso único de caráter descritivo. O modelo escolhido para realizar as análises dos processos de Gestão do Conhecimento da Instituição foi o proposto por Batista (2012) por ser holístico, com foco em resultados e específico para a administração pública brasileira. Antes de iniciar a coleta de dados, foram realizados dois *Workshops* sobre Gestão do Conhecimento para todos os servidores da FAPEG. Em seguida, foi aplicado um questionário para a mensuração do grau de maturidade da GC na instituição aos 73 servidores efetivos e extraquadros, que trabalham na FAPEG, onde se obteve a participação de 72 servidores. A primeira parte do questionário aplicado consistiu no “Instrumento para avaliação de GC” proposto por Batista (2012), a segunda parte em questões para caracterização do perfil dos participantes e a terceira parte em questões abertas opcionais para avaliar a experiência e o conhecimento acerca de GC dos participantes, assim como verificar qual a opinião dos mesmos em relação à implantação da GC na FAPEG. Posteriormente, para aprofundar algumas questões levantadas no questionário, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 12 servidores da FAPEG, representantes da Presidência, Diretorias e Gerências. Também foi realizada pesquisa documental com a finalidade de identificar e analisar a legislação estadual pertinente ao tema proposto. Por fim foi realizada a triangulação dos dados coletados no questionário, nas entrevistas e na pesquisa documental. Em relação aos resultados, constatou-se a existência de algumas práticas isoladas de GC realizadas de maneira informal, um ambiente propício e motivador para aprendizado e inovação; no entanto, também foram identificadas várias fragilidades. Diante da pontuação obtida em cada um dos critérios de GC, foi possível identificar que a FAPEG encontra-se no nível de maturidade “Refinamento”, ou seja, a média obtida por meio da pontuação identificada no questionário demonstra que os servidores da instituição entendem que a FAPEG realiza ações relacionadas à Gestão do Conhecimento e realiza melhoria contínua. Através das falas coletadas nas entrevistas, foram identificados pontos positivos e oportunidades de melhoria ligados aos Fatores Críticos de Sucesso de GC avaliados. Além disso, os dados permitiram a elaboração da proposta de diretrizes para a implementação da Gestão do Conhecimento na FAPEG.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Conhecimento Organizacional, Governança, Agência Pública de Fomento.

ABSTRACT

The purpose of this work was to seek Knowledge Management (KM) strategies, understand how this process occurs at the Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás (FAPEG), and propose guidelines for the implementation of knowledge management, with the aim of improve your procedures. The research was carried out using a mixed methods approach, since data collection involved quantitative and qualitative approaches. According to its purpose, this research is of an applied nature. Referring to the approach to the problem and the objectives, the research is configured as a unique Case Study of a descriptive nature. The model chosen to carry out the analysis of the Institution's Knowledge Management processes was the one proposed by Batista (2012) as it is a holistic model, focused on results and specific to Brazilian public administration. Before starting data collection, two Workshops on Knowledge Management were held for all FAPEG employees, then a questionnaire was applied to measure the degree of maturity of KM in the institution to the 73 permanent and extra-staff employees who work at FAPEG. , where 72 employees participated. The first part of the questionnaire applied consisted of the "Instrument for KM assessment" proposed by Batista (2012), the second part consisted of questions to characterize the profile of the participants and the third part consisted of optional open questions to evaluate experience and knowledge about of the participants, as well as checking their opinion regarding the implementation of GC at FAPEG. Subsequently, to deepen some questions raised in the questionnaire, semi-structured interviews were carried out with 12 FAPEG employees, representatives of the Presidency, Directors and Management. Documentary research was also carried out, with the purpose of identifying and analyzing the state legislation relevant to the proposed topic. Finally, the data collected in the questionnaire, interviews and documentary research was triangulated. In relation to the results, it was found that there were some isolated KM practices carried out informally, a conducive and motivating environment for learning and innovation, however, several weaknesses were also identified. Given the score obtained in each of the GC criteria, it was possible to identify that FAPEG is at the "Refinement" maturity level, that is, the average obtained through the score identified in the questionnaire demonstrates that the institution's employees understand that FAPEG carries out actions related to Knowledge Management and carries out continuous improvement. Through the statements collected in the interviews, positive points and opportunities for improvement linked to the Critical GC Success Factors assessed were identified. Furthermore, the data allowed the elaboration of the proposed guidelines for the implementation of Knowledge Management at FAPEG.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Knowledge, Governance, Public Development Agency.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Benefícios da Gestão do Conhecimento	16
Figura 2: Modelo SECI de criação do conhecimento	19
Figura 3 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública.....	30
Figura 4- Etapas do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC).....	31
Figura 5- Estrutura Organizacional do Poder Executivo do Estado de Goiás.....	37
Figura 6- Estrutura Organizacional da FAPEG.....	38
Figura 7 - Níveis de maturidade em GC.....	45
Figura 8 - Participação dos Servidores profissionais de TI por órgão e tipo de treinamento.....	53
Figura 9- Médias obtidas na dimensão liderança	64
Figura 10- Mapa de código e subcódigos hierárquicos – Liderança	65
Figura 11 - Códigos-Subcódigo-Seguimento – Liderança	66
Figura 12 - Médias obtidas na dimensão processos	69
Figura 13 - Mapa de código e subcódigos hierárquicos – Processos	70
Figura 14 - Códigos-Subcódigo-Seguimento – Processos	71
Figura 15 - Médias obtidas na dimensão pessoas.....	75
Figura 16- Mapa de código e subcódigos hierárquicos – Pessoas.....	76
Figura 17- Códigos-Subcódigo-Seguimento – Pessoas.....	77
Figura 18- Médias obtidas na dimensão processos de conhecimento	82
Figura 19- Mapa de código e subcódigos hierárquicos - Processos de conhecimento.....	82
Figura 20- Códigos-Subcódigo-Seguimento - Processos de conhecimento.....	83
Figura 21- Médias obtidas na dimensão aprendizagem e inovação	88
Figura 22- Mapa de código e subcódigos hierárquicos - Aprendizagem e inovação	89
Figura 23- Códigos-Subcódigo-Seguimento - Aprendizagem e inovação	89
Figura 24- Médias obtidas na dimensão tecnologia	93
Figura 25- Mapa de código e subcódigos hierárquicos – Tecnologia	94
Figura 26- Códigos-Subcódigo-Seguimento – Tecnologia	94
Figura 27- Médias obtidas na dimensão resultados em GC	98
Figura 28- Mapa de código e subcódigos hierárquicos - Resultados em GC.....	99
Figura 29- Códigos-Subcódigo-Seguimento - Resultados em GC.....	99
Figura 30- Mapa de código e subcódigos hierárquicos - Fragilidades Identificadas	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modos de conversão de conhecimento	18
Quadro 2 - Definições de Gestão do Conhecimento	21
Quadro 3 - Diferenças entre organizações públicas e privadas.....	24
Quadro 4 - Premissas e dimensões discutidas por Batista (2012).....	25
Quadro 5 - Princípios básicos da administração pública e dos princípios constitucionais. ...	27
Quadro 6 - Modelos de maturidade em GC	29
Quadro 7 : Critérios para avaliação da GC segundo Batista (2012)	33
Quadro 8 : Técnicas e Ferramentas para a Gestão do Conhecimento.....	34
Quadro 9 - Entrevistas com Roteiros Semiestruturados.....	45
Quadro 10 - Desenho da Pesquisa.....	48
Quadro 11 - Evolução das leis estaduais.....	51
Quadro 12 - Descrição dos grupos de participantes.....	57
Quadro 13 - Informações sobre conhecimento ao tema de pesquisa	59
Quadro 14 - Frequências de concordância com Grupos viabilizadores	60
Quadro 15 : Tabela de Contingência - Associação de “Nível de Escolaridade” e “Conhecimento em GC”	61
Quadro 16 : Teste qui-quadrado.....	62
Quadro 17 - Resumo da pontuação obtida por dimensão.....	102
Quadro 18 -Classificação do Nível de Maturidade em GC.....	103
Quadro 19 - Estatística Descritiva por questão	107
Quadro 20 : Nível de confiabilidade do questionário	110
Quadro 21 : Matriz dos pontos fortes e oportunidades de melhoria da GC.....	118
Quadro 22 : Etapas subsequentes para implantação do PGC.....	125

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Informações referentes ao vínculo funcional	56
Gráfico 2- Informações quanto ao tempo de atuação dos servidores na instituição.....	58
Gráfico 3 -Nível de formação dos servidores	58
Gráfico 4- Análise das dimensões	103
Gráfico 5- Nível de maturidade em GC por Percentual	105
Gráfico 6- Percentual obtido de acordo com Grupo viabilizador.....	106

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO	14
1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO	17
2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO	20
2.2.1 Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas	23
2.2.2 Governança em Gestão do Conhecimento.....	26
2.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO.....	27
3 CONTEXTO DA PESQUISA.....	36
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	40
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
4.2 DEFINIÇÃO DO LOCAL E DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	41
4.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	42
4.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	46
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
5.1 LEGISLAÇÃO ESTADUAL RELACIONADA A GESTÃO DO CONHECIMENTO..	50
5.2 PERFIL DOS RESPONDENTES	55
5.3 IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GC.....	59
5.3.1 Dimensão Liderança Em GC.....	64
5.3.2 Dimensão Processos.....	69
5.3.3 Dimensão Pessoas	75
5.3.4 Dimensão Processos De Conhecimento.....	81
5.3.5 Dimensão Aprendizagem E Inovação	87
5.3.6 Dimensão Tecnologia.....	93

5.3.7 Dimensão Resultados Em GC.....	97
5.3.8 Classificação Do Nível De Maturidade Em GC	102
5.4 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EXISTENTES NA FAPEG	110
5.5 OPORTUNIDADE DE MELHORIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FAPEG.....	117
6 PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FAPEG.....	123
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	127
REFERÊNCIAS.....	130
APÊNDICE A – Questionário	136
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista.....	143
APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	145
APÊNDICE D - Termo de Autorização da Instituição	146

1 INTRODUÇÃO

Algumas mudanças nos modelos de gestão foram observadas ao longo do tempo e, com isso, a transformação do modo de gerir uma organização. Em um primeiro momento, as empresas obtinham vantagem sobre as outras por meio de mão de obra barata, padronização de processos e produção em massa. Desde meados da década de 1980, período de crise econômica, as empresas passaram por uma série de mudanças no contexto organizacional, impulsionadas pela globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade, entre outras. Atualmente, há um cenário diferente em que o foco está na qualidade da informação, na infraestrutura dos dados e na customização de produtos e serviços (Silva; Burger, 2018).

Devido a toda essa evolução, a vantagem competitiva depende, em especial, do conhecimento. É a clara transição da gestão dos ativos tangíveis para os ativos intangíveis. No âmbito organizacional, o caminho é criar um ambiente favorável ao compartilhamento e à criação de novos conhecimentos, bem como ao aprendizado coletivo.

Assim, a partir da segunda metade do século XX, as organizações viram-se obrigadas a remodelar para acompanhar essas mudanças. O conhecimento passou a ter sua produção acelerada em decorrência do progresso tecnológico e científico, caracterizando-se como um diferencial, a ponto de tornar-se um dos alvos de gestão no âmbito das organizações (Freitas; Mourão, 2019).

De acordo com a pesquisa da *American Productivity and Quality Center* - APQC (2002), realizada com 400 participantes em dezembro de 2018 e janeiro de 2019 sobre o panorama da Gestão do Conhecimento em 2019, empresas dos mais diversos tamanhos e segmentos têm feito investimentos consideráveis em estratégias voltadas à Gestão do Conhecimento, como plataformas e ferramentas de colaboração. A APQC é uma organização norte-americana considerada a mais importante nas áreas de *benchmarking*, melhores práticas, melhoria de processo e de desempenho e Gestão do Conhecimento em todo o mundo.

Em relação aos resultados da pesquisa realizada pela APQC, destaca-se que quase metade dos profissionais entrevistados estava otimista ou muito otimista sobre a estratégia e o direcionamento da GC nas suas organizações. A maioria dos profissionais de GC esperava que o orçamento destinado à GC aumentasse ou permanecesse o mesmo.

Identificou-se ainda que a maioria dos programas de GC prevê uma mistura de estratégia, processo/prática e participação, e entende que a necessidade de disseminar conhecimento e melhores práticas ocupa posição central na missão da GC nos últimos 25

anos. A urgência parece crescer ano após ano na medida em que as organizações tornam-se mais complexas e dispersas geograficamente. Conforme se vê no relatório, as causas da necessidade de transferir conhecimento são três principais: 1) a aposentadoria e as mudanças demográficas; b) o rápido ritmo das mudanças; e 3) a globalização.

Apesar do tema *gestão de conhecimento* estar em crescimento, Souto e Faria (2021) identificaram uma baixa representatividade dos temas risco de perda de conhecimento, Gestão do Conhecimento e gestão de riscos, sendo esta representatividade ainda menor quando relacionada com a administração pública. A aplicação de prática de processos voltados para a gestão de risco de perda do conhecimento na Administração Pública torna-se motivador considerando as características específicas do setor público de modo a valorizar a gestão dos ativos de conhecimento.

A Gestão do Conhecimento (GC) na administração pública pode ser entendida como:

Um método integrado de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (Batista, 2012, p. 50).

A Gestão do Conhecimento precisa fazer parte da cultura organizacional para gerar resultados satisfatórios considerando que a base do conhecimento está no próprio indivíduo. Assim, torna-se extremamente necessária a gestão do conhecimento do indivíduo para que se constitua em conhecimento e memória organizacional.

As pessoas devem ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e recursos para as organizações através do capital intelectual. Afinal, os procedimentos realizados nas organizações derivam da capacidade individual de cada um e ao mesmo tempo devem estar alinhados ao todo (Ribeiro; Martins; Neta, 2017).

A Gestão do Conhecimento fomenta, estimula e cria a base necessária para que as organizações tenham elementos internos e externos, sendo tratados ao longo do processo de gestão de forma a ser incorporados em sua cultura organizacional. Assim, a implementação de ferramentas e práticas para a Gestão do Conhecimento afeta não só as relações de reputação e credibilidade das organizações, mas sobremaneira sua relação com as partes interessadas e os diversos públicos de relacionamento.

Conforme sugerido por Silva e Burger (2018), faz-se necessária a realização de estudos empíricos que superem os muros acadêmicos, transformando-se em práticas aplicadas no cotidiano organizacional. As organizações contemporâneas devem adequar-se às mudanças

atuais e também devem desenvolver mecanismos que antecipem os problemas (Silva; Burger, 2018).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir da revisão da literatura realizada nesta pesquisa, verifica-se que as produções bibliográficas sobre o tema estão em evidência e vêm crescendo ao longo dos anos. No entanto, há muito a ser explorado, testado e difundido quanto às práticas, métodos, ferramentas e resultados da Gestão do Conhecimento (GC), principalmente no que se refere à sua aplicação no setor público. Os estudos sobre gestão do conhecimento em organizações públicas são relativamente escassos, especialmente no contexto brasileiro. Evidencia-se um problema, já que as organizações públicas são responsáveis por prestar serviços essenciais à sociedade e podem beneficiar-se da gestão do conhecimento para melhorar a qualidade desses serviços (Carvalho et al., 2019).

Burger et al. (2018) identificaram lacunas na literatura em relação à implementação da Gestão do Conhecimento, especialmente em relação às barreiras, elementos dificultadores e fatores críticos que possam comprometer uma boa implementação da GC. Já Neves e Cerdeira (2018) apontam para a necessidade de estudos mais aprofundados sobre como a memória organizacional e a gestão do conhecimento afetam os comportamentos de cidadania organizacional.

Correa et al. (2018) apontam a necessidade de estudos que analisem a aderência de modelos de gestão do conhecimento, bem como o desenvolvimento de um modelo holístico. Observa-se em outro estudo que Correa et al. (2019) destacaram a falta de uma abordagem holística na gestão do conhecimento, assim como a necessidade de estudos que abordem todas as dimensões desse processo. Santos e Bastos (2019) identificaram a necessidade de avaliar a maturidade da gestão do conhecimento na administração pública, mas também a importância em se avaliar o impacto após a sua implantação em um campo amplo ainda a ser explorado.

Diante da importância da GC para o setor público e dos desafios que permeiam a sua implementação nas instituições públicas, surgiu a motivação de buscarem-se estratégias de Gestão do Conhecimento (GC) que se apliquem às agências públicas de fomento, considerando as particularidades e especificidades do ecossistema de Ciência, Tecnologia e Inovação CT&I e que sejam implementadas visando a sustentabilidade da organização.

Diante do exposto, foi estabelecido o seguinte problema de pesquisa: Como ocorre o processo de Gestão do Conhecimento na Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás (FAPEG)?

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar o processo de GC em uma Agência Pública de Fomento, identificando como esse processo ocorre, causas e elementos que interferem, a fim de aprimorar seus procedimentos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento na FAPEG;
- Identificar e analisar as ações de Gestão do Conhecimento existentes na FAPEG;
- Elencar as oportunidades de melhoria para a implementação da Gestão do Conhecimento na FAPEG.

1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), diferentemente do conhecimento dos indivíduos, o conhecimento incorporado nas organizações sociais precisa ser gerido. Para eles, o fator central e de integração entre as diferentes perspectivas da GC é que o conhecimento é a mais importante fonte de inovação, desempenho e criação de riqueza, bem como de vantagem competitiva sustentável. A inovação aqui deve ser entendida como sendo em produtos, processos ou formas organizacionais.

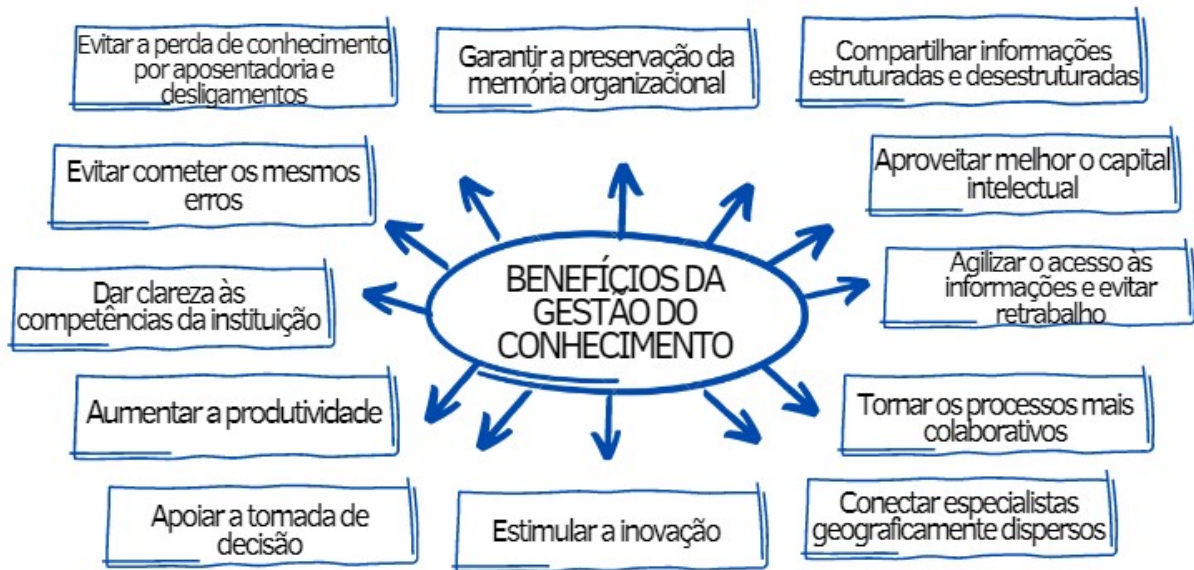
No desempenho de atividades, os servidores adquirem a expertise e capacidades que muitas vezes é construído com base em conhecimentos advindos de vivências profissionais anteriores, da interação e compartilhamento com outras pessoas do setor. A GC é vista como um instrumento de inovação que permite aumentar a satisfação do cliente e, conseqüentemente, a produtividade e lucratividade. Este aumento da satisfação do cliente e a elevação da credibilidade da organização e sua relação com as partes interessadas e os

diversos públicos de relacionamento ensejará na geração de riquezas, tornando-a mais competitiva no mercado.

Souza et al (2022), como resultado da pesquisa para identificar práticas de Gestão do Conhecimento na Contadoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, recomendam o desenvolvimento de novas pesquisas de modo a auxiliar a sistematização de conhecimentos a respeito. Os autores sugeriram ainda a elaboração de trabalhos que investiguem as práticas de GC não só em contadorias, mas em outros órgãos públicos e as variáveis organizacionais no processo da GC que possam contribuir para que os servidores públicos tenham maior compreensão sobre o tema e possam atuar melhor na administração pública do país.

O presente estudo justifica-se pelas perspectivas social, institucional e acadêmica. Em relação à perspectiva social, a pesquisa justifica-se pelo diagnóstico e as proposições feitas que poderão contribuir para a melhoria da utilização da Gestão do Conhecimento na Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás e na eficiência dos serviços prestados, beneficiando os usuários desses serviços.

No que diz respeito à perspectiva institucional, a principal motivação é a busca por formas de fomentar a disseminação do conhecimento entre os servidores com o intuito de melhorar os processos de trabalho e mitigar problemas advindos do não compartilhamento do conhecimento. Além disso, a realização de uma investigação empírica sobre a aplicação de modelo de Gestão do Conhecimento em uma agência pública de fomento, que até o momento não foi estudada de forma científica, poderá servir de base para a aplicação em outras agências de fomento à pesquisa que também buscam estabelecer uma Gestão do Conhecimento de forma estruturada e institucionalizada em virtude das particularidades e especificidades do ecossistema de Ciência Tecnologia e Inovação CT&I, a fim de permitir que o desenvolvimento, compartilhamento e retenção do conhecimento fortaleçam essas instituições e possibilita extrair benefício, conforme figura 1.

Figura 1: Benefícios da Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora a partir da revisão teórica

No que se refere à perspectiva acadêmica, a revisão teórica (apresentada na sessão 2 a seguir) realizada sobre conhecimento organizacional, governança em Gestão do Conhecimento e Gestão do Conhecimento em organizações públicas demonstra a importância de avançar-se na pesquisa sobre gestão do conhecimento em diversas áreas e de abordar diferentes aspectos do processo, por ser um tema amplo e complexo que envolve diversos fatores, incluindo pessoas, processos, tecnologia, estratégia, alinhamento, aprendizagem, inovação e colaboração.

Desta forma, a pesquisa contribui com a continuidade dos estudos sobre GC dentro do contexto das instituições de fomento à pesquisa, podendo servir de base documental para futuras pesquisas relacionadas à GC, contribuindo com a literatura a respeito da Gestão do Conhecimento no setor público e com a prática de gestão.

1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

A revisão da literatura tipo scoping review foi definida com foco no mapeamento de conceitos-chave, principais fontes, tipos de evidências disponíveis e possíveis lacunas, nos principais temas afetos à pesquisa realizada e está organizada da seguinte forma. O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica sobre os temas: conhecimento organizacional; governança em Gestão do Conhecimento; Gestão do Conhecimento nas organizações públicas; métodos, técnicas e ferramentas para a Gestão do Conhecimento no Setor Público. O capítulo 3 discorre

sobre o contexto da pesquisa. O capítulo 4 apresenta a metodologia da pesquisa. O capítulo 5 apresenta a análise e discussão dos resultados da pesquisa. O capítulo 6 mostra uma proposta de diretrizes para implementação da GC na FAPEG. O capítulo 7 traz a conclusão da pesquisa. Por fim, são as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração deste estudo, além dos apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Identificam-se na literatura muitos trabalhos que consideram a aprendizagem organizacional (AO) como fator fundamental para a inovação, vantagem competitiva e a Gestão do Conhecimento em virtude das necessidades de novas configurações dos ambientes organizacionais (Frogeri et al., 2019). Ela pode ocorrer de maneira informal por meio de trocas informais entre colaboradores, ou formal através de programas de treinamento e desenvolvimento. Entender o processo de Aprendizagem Organizacional é importante para pautar ações e políticas que visem incentivar as empresas a criarem mecanismos para gerenciar, preservar e disseminar os conhecimentos de forma efetiva no ambiente organizacional (Santiago; Dantas, 2022).

Aprendizagem organizacional é o processo pelo qual uma organização adquire conhecimento ou insights que podem potencialmente influenciar seu comportamento. Envolve a compreensão de novos desenvolvimentos do setor, inovações de produtos, mudanças nas necessidades dos clientes e ameaças competitivas. O aprendizado contínuo é essencial para que as organizações prosperem e sobrevivam, mesmo em situações com concorrência mínima (Guillory, 2019).

Ribeiro e Izquierdo (2017) apresentam dimensões para aprendizagem organizacional, onde a dimensão individual considera que a aprendizagem é um processo de modificação qualitativa que acontece no interior do indivíduo e cujo objetivo é melhorar o desempenho de quem aprende. Já a dimensão organizacional, segundo os autores, considera que a aprendizagem sai dos marcos do indivíduo e estende-se ao grupo e a toda a instituição.

No entanto, tanto a aprendizagem organizacional quanto o conhecimento organizacional são conceitos inter-relacionados com a gestão do conhecimento. Conforme apresentado por Ribeiro e Izquierdo (2017), a Gestão do Conhecimento tem seu foco no desenvolvimento da aprendizagem organizacional e, através deste, no incremento do conhecimento organizacional. De acordo com os autores, tendo alcançado estes dois resultados, a organização terá criado as bases sustentáveis para a melhoria contínua do desempenho organizacional.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como:

... um processo que amplifica, ‘organizacionalmente’, o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo tem lugar dentro da ‘comunidade de interação’ em expansão, que cruza os níveis e os limites intra e interorganizacionais (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 57).

Conforme estes autores, é por meio da interação social entre conhecimento tácito e explícito que o conhecimento humano é criado e expandido, uma vez que se complementam mutuamente. Esta interação é chamada de “conversão do conhecimento”, processo social construído por e entre indivíduos.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), conhecimento tácito é aquele difícil de ser codificado, composto por elementos técnicos (*know-how* e habilidades) e cognitivos (modelo mental, tal como paradigmas e crenças), ou seja, expresso por palavras, fruto das experiências pessoais. Já o conhecimento explícito é objetivo e mais simples de ser codificado, podendo ser representado, armazenado, compartilhado e efetivamente aplicado. Geralmente, é percebido como teórico e sua transmissão pode ser realizada muito formalmente.

Baseado nestes pressupostos, Nonaka e Takeuchi (2008) desenvolveram um modelo teórico destacando quatro modos diferentes de conversão do conhecimento na organização: (1) **socialização**: de tácito para tácito; (2) **externalização**: de tácito para explícito; (3) **combinação**: de explícito para explícito; e (4) **internalização**: de explícito para tácito. Segue no Quadro 1 a descrição dos modos de conversão do conhecimento.

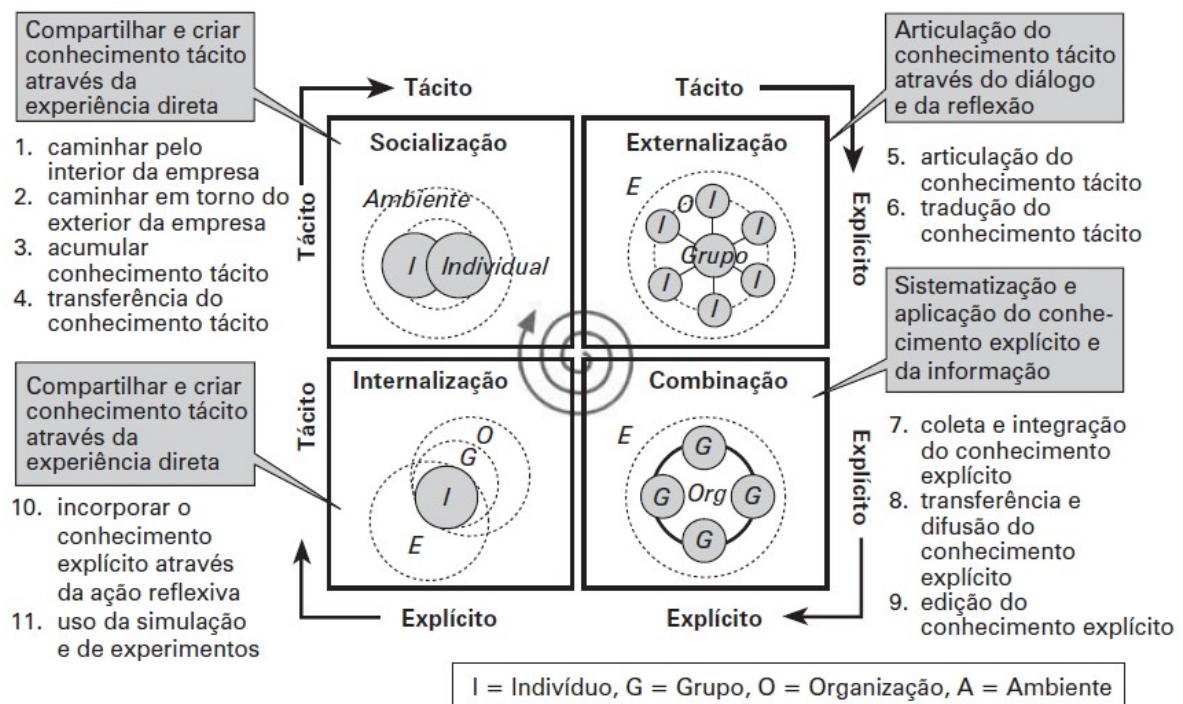
Quadro 1 - Modos de conversão de conhecimento

Modos de conversão de conhecimento	Descrição
Socialização	Momento este em que o conhecimento tácito permanece tácito. “Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta” (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 23). Dá-se através da interação entre as pessoas, observação e prática. Assim, as organizações devem dar condições para o compartilhamento e a criação de conhecimento tácito pelas experiências diretas (indivíduo para indivíduo).
Externalização	Conversão de conhecimento tácito para explícito. Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 23), a externalização é o processo de “Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão”. Trata-se da verbalização do conhecimento tácito, ou seja, sua formalização de modo que o mesmo seja transmitido do indivíduo para o grupo.
Combinação	Conversão de conhecimento explícito para explícito. Nonaka e Takeuchi (2008, p. 23) apontam que a combinação é o processo de “Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação”. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas de modo que este conhecimento seja transmitido do grupo para a organização.
Internalização	Conversão de conhecimento explícito para tácito. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 23), trata-se de “Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática”. Diz respeito à transmissão do conhecimento da organização para o indivíduo.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Nonaka e Takeuchi (2008)

O conhecimento tácito dos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional. Para Sordi et al. (2018), os conhecimentos tácitos incorporados às pessoas são de difícil verbalização, necessitando de maior esforço organizacional, podendo ser compartilhados por intermédio da observação, por exemplo. Assim, a organização deve mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual e amplificá-lo através dos quatro modos de conversão no Modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização). Esse processo é chamado de espiral do conhecimento, onde a criação do conhecimento organizacional inicia-se no nível individual e “passa” através das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais (Nonaka; Takeuchi, 2008) como mostra a Figura 2 (Modelo SECI) a seguir.

Figura 2: Modelo SECI de criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 96).

Para Bottentuit Junior e Azevedo (2021), a espiral do conhecimento dá-se de forma cíclica, constante, subindo à medida que novos *insights* são feitos sob produtos de conhecimentos mais evoluídos para um produto final mais completo e que melhor contribua para o crescimento da organização, fomentando seu patrimônio intelectual (Bottentuit Junior; Azevedo, 2021, p.4). O papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Sordi et al. (2018) descrevem características importantes a serem observadas no compartilhamento do conhecimento, que são: identificar a utilidade do conhecimento a ser compartilhado; identificar o valor do conhecimento, visto que, de acordo com os autores, quanto mais alto o valor, mais difícil o compartilhamento; e deve-se avaliar também a qualidade do conhecimento compartilhado.

Assim, a aprendizagem organizacional contribui para o desenvolvimento e disseminação do conhecimento na organização, enquanto que o conhecimento organizacional é criado e acumulado pela organização ao longo do tempo, por meio da aprendizagem individual e coletiva, experiências práticas, pesquisa e desenvolvimento, entre outras fontes. Esse conhecimento pode estar presente em diferentes formatos, como documentos, bancos de dados, sistemas de informação, rotinas organizacionais e práticas de gestão. O conhecimento organizacional é um dos principais ativos intangíveis das organizações.

2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Ribeiro e Izquierdo (2017), a Gestão do Conhecimento é uma ferramenta importante para a estratégia organizacional. Fundamenta-se em uma cultura que prioriza a criação, a captação, a disseminação e a utilização do conhecimento presente na empresa para criar novos conhecimentos ou melhorar os já existentes. A gestão do conhecimento busca justamente fomentar a aprendizagem organizacional e a criação, aquisição, disseminação e uso do conhecimento organizacional.

Para o presente estudo, entende-se crucial reconhecer alguns conceitos atribuídos à Gestão do Conhecimento, percebendo que não há consenso entre os principais teóricos em relação à definição. Ainda, é importante identificar qual significado faz mais sentido para o contexto da organização pública em estudo.

Apresenta-se no Quadro 2 como alguns autores conceituam Gestão do Conhecimento.

Quadro 2 - Definições de Gestão do Conhecimento

Autores	Definição de Gestão do Conhecimento
Takeuchi; Nonaka (1997)	GC é um processo pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir conhecimento.
Davenport e Prusak (1998)	GC é a reunião de ações com o propósito identificar, gerenciar, capturar e compartilhar as informações das organizações, enfatizando que o conhecimento é um recurso que aumenta com o uso, pois, quando um conhecimento é compartilhado, atinge o recebedor e permanece com o doador.
Sveiby (1998)	GC é o conjunto de ações que envolve identificar, gerenciar, capturar e compartilhar as informações da organização.
Terra (2005)	GC passa pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizagem. Uso e combinação de diferentes fontes e tipos de conhecimento visando ao desenvolvimento de novas competências para alavancar a capacidade de inovar.
Servin (2005)	GC é realizada através de três componentes básicos: pessoas, processos e tecnologia.
Bejarano (2006)	GC é definida como um conjunto de métodos para aquisição, atualização, armazenamento, disponibilização, manutenção da qualidade e uso do conhecimento que utiliza tecnologias e estruturas organizacionais para sua realização.
Batista (2012)	GC é um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos da organização e melhorar seu desempenho. Significa compromisso com a transparência; foco nos processos, em vez da hierarquia; uso e reuso eficaz de informações, conhecimentos e boas práticas de gestão; visão integradora; uso eficaz de novas tecnologias de informação e comunicação; e foco nas necessidades dos cidadãos.
<i>American Productivity and Quality Center (APQC)</i>	É a aplicação de um processo estruturado para ajudar informações e conhecimentos a fluírem para as pessoas certas, no momento certo, para que possam atuar de forma mais eficiente e eficaz para encontrar, compreender, compartilhar e usar o conhecimento para criar valor.
Sociedade Brasileira De Gestão do Conhecimento (SBGC, 2013)	Gestão do Conhecimento é compreender e perceber o contexto para uma abordagem de gestão intencional dos processos de identificar, mapear, compartilhar, disseminar, reter, proteger, experimentar, criar e aplicar conhecimento em produtos, serviços, processos, metodologias e ações de uma organização e/ou sociedade para geração sistêmica de memória, inteligência coletiva e colaborativa e inovação contínua, aumentando a capacidade de reestruturação e transformação de sua natureza, renovando persistentemente sua vantagem competitiva.
Hoffmann (2018)	Gestão do Conhecimento é uma estratégia organizacional competitiva que atua na “gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a gestão por competências, a gestão da inovação e a inteligência organizacional ou competitiva”. A gestão do conhecimento procura utilizar “recursos já existentes na organização para que as pessoas identifiquem e usem as melhores práticas em vez de tentar criar algo que já foi criado”.
Souza et al (2022)	A GC é mais que o agrupamento de propostas, procedimentos e instrumentos, envolvendo comprometimento com a transparência; foco nas ações em vez de na hierarquia; utilização e reutilização eficiente de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão e experiências; ponto de vista integrador; utilização eficiente de novas tecnologias de informação e comunicação; e foco no que os cidadãos podem necessitar.

Fonte: Elaborado pela autora baseado nos autores mencionados

Por meio da gestão do conhecimento, a organização pode identificar, capturar e compartilhar conhecimentos relevantes para sua estratégia e objetivos, bem como desenvolver mecanismos e processos para garantir a utilização eficiente e eficaz do conhecimento disponível. Em resumo, a gestão do conhecimento é a abordagem estratégica para gerir o conhecimento organizacional a fim de melhorar o desempenho e a competitividade da organização.

A Gestão do Conhecimento (GC) é um tema relevante para as organizações (públicas ou privadas), especialmente para aquelas que pretendem destacar-se pela eficiência. Costa e Rezende (2018) afirmam que o conhecimento é um recurso valioso para as empresas e que a gestão adequada desse pode gerar vantagem competitiva e criar valor.

Para Frogeri et al. (2019), a gestão do conhecimento é entendida como um processo de identificação, criação, disseminação e uso de conhecimentos relevantes para a organização. Neves e Cerdeira (2018) vão na mesma direção ao colocar que a memória organizacional e a Gestão do Conhecimento são importantes para a promoção dos comportamentos de cidadania organizacional, pois permitem que a organização aprenda com o seu passado e utilize o conhecimento para tomar decisões eficazes. Além disso, os autores discutem a importância de uma cultura organizacional que valorize esses comportamentos positivos com o fim de identificar e capturar conhecimentos relevantes, armazenando-os e disseminando-os adequadamente (Neves; Cerdeira, 2018).

Em seu estudo, Neves et al. (2018) revelam que a gestão do conhecimento tem sido abordada principalmente em relação à sua importância para a competitividade das empresas, mas também destaca sua relevância para a inovação, o aprendizado contínuo e a melhoria dos processos organizacionais. Além disso, os autores apontam para a necessidade de uma abordagem mais ampla e crítica sobre a gestão do conhecimento na mídia, enfatizando sua importância para a sociedade como um todo (Neves et al., 2018).

A gestão do conhecimento é uma abordagem que pode ser útil em qualquer tipo de organização, independentemente de seu setor ou finalidade. A capacidade de gerenciar o conhecimento é especialmente importante para organizações públicas, que podem beneficiar-se da criação e compartilhamento de conhecimentos para melhorar a eficiência, a eficácia e a transparência de suas atividades.

2.2.1 Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas

Na era do conhecimento, a gestão pública é desafiada a incluir um modelo de gestão que atenda às demandas, aos interesses e às expectativas da sociedade e que apoie resultados que promovam equidade, com eficiência e efetividade, criando valor público. Desta forma, segundo Martelo et al. (2021), a GC nas organizações públicas contribui para a tomada de decisão; para o aumento da participação do cidadão na administração pública; para a implantação de políticas públicas; para a eficiência dos serviços públicos; para o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos; para a melhoria dos serviços prestados à população, entre outros (Martelo et al., 2021).

No setor público, os programas de GC devem apresentar características específicas para sua aplicação, tendo em vista as diferentes finalidades entre organizações públicas e privadas. Uma das diferenças apontadas por Batista (2012) está no fato de as organizações privadas preocuparem-se com a competitividade para manterem-se no mercado enquanto as organizações públicas atuam na prestação de serviços, buscando a qualidade, eficiência e o desenvolvimento econômico e social, não se preocupando em aferir lucros.

Quanto às diferenças entre as organizações públicas e privadas, Batista (2012) cita as diferenças destacadas pelo Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) no documento Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2010 (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2010, p. 10 e 11), conforme Quadro 3 a seguir.

Quadro 3- Diferenças entre organizações públicas e privadas

Características	Organizações Públicas	Organizações Privadas
Fator condutor	Supremacia do interesse público. São obrigadas a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia da vontade privada.
Orientação	Estão sujeitas ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos). Isso implica: i) garantia de transparência de ações e atos; e ii) institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
Tratamento dos clientes	Não podem fazer acepção de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
Objetivo	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
Recursos	São financiadas com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Financiadas com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
Destinatários	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os “clientes” atuais e os potenciais.
Partes interessadas	Conceito mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Inclui principalmente acionistas e clientes.
Poder de regulação	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder.
Lei	Só podem fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.	Podem fazer tudo que não estiver proibido por lei.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do (Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública (2010, p. 10)

Batista (2012) apresenta e discute algumas premissas que demonstram a necessidade e justifica a criação de um modelo genérico, holístico, com foco em resultados e específico para a administração pública brasileira, como demonstrado no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Premissas e dimensões discutidas por Batista (2012)

Premissa	Observação
Dimensão cidadão-usuário e dimensão sociedade da GC	A dimensão cidadão-usuário é importante para a administração pública por ser o destinatário final dos serviços e ações da administração. A gestão do conhecimento da sociedade permite a abordagem de temas como desenvolvimento, responsabilidade pública, inclusão social, interação e gestão do impacto da atuação na sociedade (Batista, 2012).
Resultados da GC	Assegurar que, de fato, as iniciativas em GC tenham um impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência na utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento, observando os princípios constitucionais previstos na Constituição Federal, a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.
Inovação e políticas públicas	A GC é vista no setor privado como uma importante ferramenta para a inovação de processos, produtos e serviços. A inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população.
Relação entre GC e iniciativas em excelência em gestão	É importante que um modelo de GC específico para a administração pública estabeleça a relação entre Gestão do Conhecimento e resultados organizacionais para que seja possível avaliar seu impacto sobre a melhoria de processos, produtos e serviços prestados à população.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise realizada por Batista (2012)

A utilização da Gestão do Conhecimento em instituições públicas tem o potencial de trazer vantagens não só para a própria organização, mas também para os funcionários ou gestores públicos, equipes de trabalho e para a sociedade como um todo. De acordo com as conclusões de Batista (2012), os servidores públicos que participam ativamente das iniciativas de GC ampliam seus conhecimentos e aprimoram suas habilidades, graças ao aprendizado e à inovação que ocorrem nos processos de GC. Nesse contexto, Batista (2012) afirma que o GC pode ser utilizado para ampliar a capacidade organizacional e alcançar a excelência na administração pública, aprimorando procedimentos internos, produtos e serviços fornecidos ao público. Além disso, promove o desenvolvimento de competências cruciais e a formulação de estratégias pioneiras (Batista, 2012).

Outros estudiosos, incluindo Lira e Pinto (2021, p. 46), concordam com essa perspectiva apresentada por Batista (2012) ao afirmar que a gestão do conhecimento no setor público contribui para aprimorar processos, produtos e serviços oferecidos à sociedade, o que é demonstrado por meio de inovação e aprendizado contínuo. Da mesma forma, Ribeiro e Izquierdo (2017) adotam um ponto de vista semelhante ao enfatizar a necessidade de as organizações públicas estabelecerem um sistema de Gestão do Conhecimento para atingir seus objetivos, especificamente a modernização das práticas organizacionais, institucionais e

administrativas para cumprir a missão social das organizações públicas (Ribeiro; Izquierdo, 2017).

Carvalho et al. (2019) afirmam que a evolução da tecnologia da informação aumentou notavelmente a magnitude dos dados informacionais que uma organização deve gerenciar. Além disso, os autores afirmam que a gestão do conhecimento tem o potencial de aumentar a eficácia das organizações públicas e, correspondentemente, aumentar a percepção da alta administração em relação à sua utilidade. De acordo com Costa e Rezende (2018), a gestão do conhecimento estrategicamente alinhada com a criação de valor pode gerar vantagens substanciais. Verifica-se uma busca por compreensão de como a Gestão do Conhecimento pode ser aplicada para melhorar o desempenho e a eficiência das organizações públicas.

2.2.2 Governança em Gestão do Conhecimento

A adoção de práticas e tecnologias de gestão que contribuam para a expansão da governança e da capacidade de governança das estruturas executivas é um aspecto fundamental no fortalecimento dos sistemas de gestão da administração pública. Isso também implica promover o aprofundamento dos princípios delineados na Constituição Federal (Brasil, 2014).

A introdução da Gestão do Conhecimento na administração pública deve ser orientada pelos princípios fundamentais da administração pública, que incluem eficiência, qualidade, efetividade social e os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A definição desses princípios básicos da administração pública e dos princípios constitucionais delineados no Modelo de Excelência em Gestão Pública 2014 (BRASIL, 2014), bem como na Constituição Federal de 1988, pode ser encontrada no Quadro 5 a seguir.

Quadro 5 - Princípios básicos da administração pública e dos princípios constitucionais.

Princípio	Definição
Eficiência	Envolve a comparação das necessidades de atuação com as diretrizes e os objetivos propostos e com o instrumental disponibilizado. É alcançada por meio de procedimentos adotados no desenvolvimento de uma ação ou na resolução de um problema e tem em perspectiva o objeto focalizado e os objetivos e finalidades a serem atingidos.
Qualidade	“Adequabilidade para o uso” (Juran). “Fazer certo a coisa certa já na primeira vez, com excelência no atendimento” Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP). Totalidade de características de uma organização que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.
Efetividade social	Demonstra se os impactos gerados pelos produtos ou serviços prestados, pelos órgãos/entidades, atendem às necessidades e expectativas dos públicos-alvo e sociedade em geral.
Legalidade	Somente a lei pode delegar competências e poderes à Administração Pública e aos seus agentes públicos; criar ou extinguir competências estatais; ministério ou órgão da Presidência da República diretamente subordinado ao Chefe do Poder Executivo; cargos ou funções públicas (CF, art. 48).
Impessoalidade	Todos são iguais perante a lei (CF, art. 5), a administração pública deve tratar todos os cidadãos e cidadãs sem discriminações.
Moralidade	O princípio da moralidade obriga os agentes públicos a atuarem em conformidade com os princípios éticos estabelecidos por lei.
Publicidade	O princípio da publicidade garante a transparência na administração pública. É dever de todos os órgãos e instituições públicas disponibilizarem dados e informações a fim de honrar a prestação de contas para a sociedade.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (BRASIL, 2014) e (BRASIL, 1988).

Os princípios constitucionais e da administração pública fornecem a estrutura legal dentro do qual as iniciativas de gestão do conhecimento devem ser implementadas no setor público. Assim, a partir destes princípios, o gestor público deve demonstrar comprometimento e apoio às iniciativas de gestão do conhecimento, pois desempenha um papel vital na implementação de práticas de gestão do conhecimento, incluindo transparência, eficiência, produtividade e melhoria dos serviços públicos.

2.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

A Gestão do Conhecimento em organizações públicas apresenta desafios e barreiras para o compartilhamento de informações. De acordo com Martelo (2021), para que a implantação da GC no setor público seja bem-sucedida, é preciso observar características

peculiares do setor e diagnosticar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), ou seja, os fatores que poderão influenciar no sucesso da implantação da GC (Martelo et al., 2021).

Wons et al. (2018) discutem as barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações, identificando fatores como a falta de confiança, a cultura organizacional e a falta de incentivo como obstáculos para o compartilhamento. Burger et al. (2018), por sua vez, destacam a falta de recursos, tecnologia e capacitação como fatores críticos na implementação da gestão do conhecimento.

Pepulim, Fialho e Varvákis (2017) definem barreiras culturais existentes no âmbito das organizações públicas, a efetivação da GC como sendo problemas relacionados com a compreensão de proposições, com o acolhimento delas, com a capacidade de entender e de adaptar-se a mudanças, problemas de comunicação, de relacionamento etc. Estas barreiras culturais são provenientes da diversidade cultural dos integrantes de uma organização que impedem ou possam vir a impedir, em alguma instância, qualquer tipo de integração e colaboração esperada “em”, “por” e “de” uma equipe (Pepulim; Fialho; Varvákis, 2017).

Assim, tanto a cultura organizacional quanto a diversidade cultural dos atores de uma organização podem resultar e resultam em barreiras culturais a vários processos dentro de uma organização, entre eles à efetivação da GC nela (Pepulim; Fialho; Varvákis, 2017). Transpor essas barreiras deveria ser uma das principais metas das organizações públicas, uma vez que uma cultura organizacional que privilegia o respeito e investe no gerenciamento da diversidade cultural das suas equipes de trabalho parece tender a aumentar suas chances de formar um corpo técnico mais engajado e comprometido com a organização. Além disso, é essencial o desenvolvimento contínuo dos profissionais e a criação de processos integrados que possibilitem ao máximo a formação de uma cultura organizacional dinâmica, colaborativa e voltada para resultados.

A pesquisa realizada por Burger et al. (2018) identificou as principais barreiras, elementos dificultadores e fatores críticos envolvidos na implementação efetiva da GC, e discutiu as principais estratégias e práticas propostas na literatura para superar essas barreiras e dificuldades na implementação da GC. Os autores apresentam uma contribuição importante para a área de GC ao sintetizar o conhecimento existente sobre o tema e oferecer recomendações para a implementação efetiva da GC nas organizações.

Desta forma, a pesquisa realizada por Batista (2016) apresenta diversos modelos de maturidade em GC que são utilizados por organizações públicas. Destacam-se o *Road Map for Knowledge Management Results da American Productivity and Quality Center* (APQC, 2003); o *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) do Instituto do Banco Mundial

(Fonseca, 2006); o Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública (Brasil, 2010); o modelo da *Asian Productivity Organization* (APO, 2009); e a Metodologia do Prêmio *Make – Most Admired Knowledge Enterprise* (TKN, 2004). Segue abaixo o Quadro 6 com resumo de cada um destes modelos citados.

Quadro 6 - Modelos de maturidade em GC

Modelo de Maturidade	Resumo
Modelo <i>American Productivity & Quality Center</i> (APQC)	Desenvolvido em 2003 por um grupo de trabalho da APQC. Contempla os níveis de maturidade para Gestão do Conhecimento e um <i>roadmap</i> para gerar resultados em gestão do conhecimento.
Modelo <i>Organizational Knowledge Assessment</i> (OKA)	Modelo do Instituto Rio Branco que avalia a capacidade e o nível de preparo de uma organização para a Gestão do Conhecimento, considerando processos, pessoas e sistemas. A métrica utilizada é traduzida em 200 questões para levantamento de dados.
Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública	O GesPública utiliza um instrumento para a avaliação da gestão pública que conta com um item específico para examinar como a organização implementa processos gerenciais que têm como objetivo a identificação, o desenvolvimento, a construção, a proteção e o compartilhamento do conhecimento. Como se trata de instrumento de avaliação e não um modelo ou método de implementação da GC, ele não é prescritivo.
Modelo <i>KM Assessment Tool</i> (APO)	Idealizado por Ronald Young e Organização Asiática para Produtividade (APO). É um modelo de avaliação da organização sobre a existência de práticas, ferramentas e técnicas de GC.
<i>Most Admired Knowledge Enterprise</i> (MAKE)	Criado pela <i>The Know Network</i> (TKN), uma ONG sediada em Londres que tem como missão promover o crescimento do capital intelectual das organizações. Utiliza a metodologia de diagnóstico, focada na avaliação de processos de Gestão do Conhecimento que aplica o relatório chamado <i>Organization Knowledge Audit</i> (OKA).

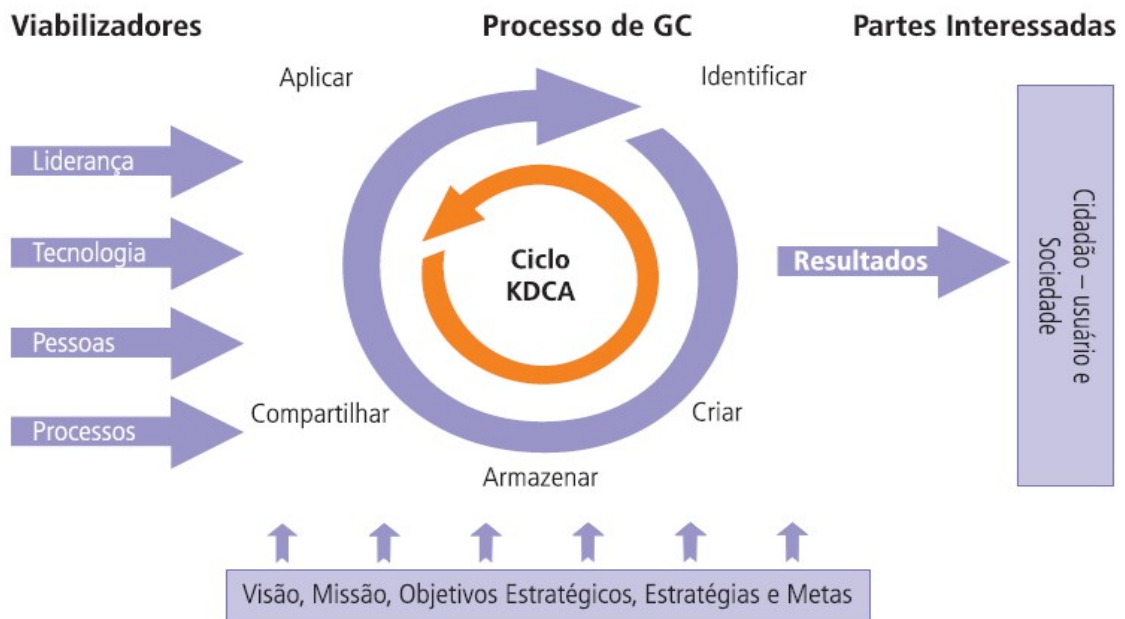
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Batista (2016).

No entanto, segundo Batista (2016), nenhum dos modelos de maturidade em GC citados anteriormente é aceito universalmente ou considerado amplamente válido e construído especificamente para a administração pública. O modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública, criado por Batista (2012), teve como objetivo assegurar que as iniciativas de GC tivessem impacto na qualidade, eficiência e efetividade social.

O modelo de Batista (2012) compõe-se de: (i) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; (ii) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; (iii) processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento; e (iv) resultados de GC. Além disso, incorpora: (v) ciclo KDCA (Know, Do,

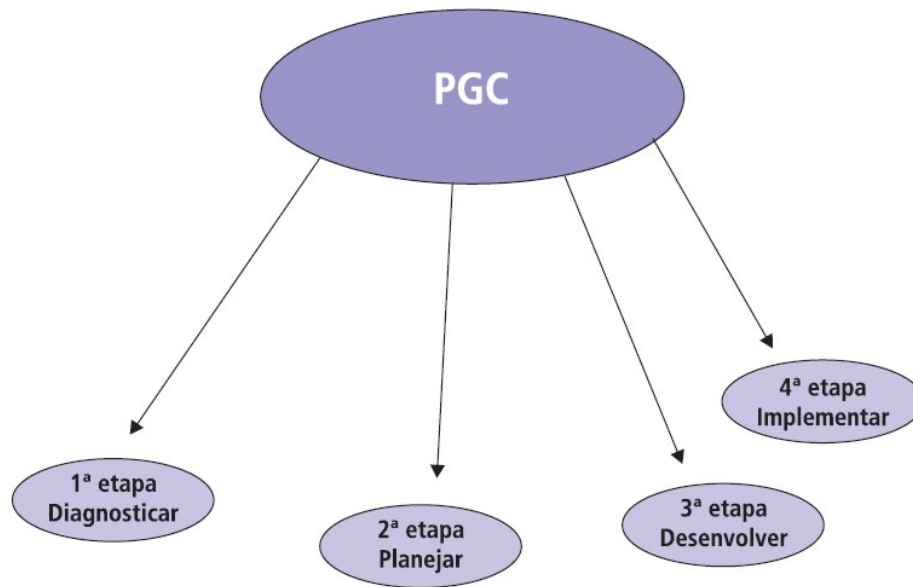
Check, Act), adaptação do ciclo de controle de processos PDCA (Plan, Do, Check, Act) agora considerando que o planejamento dá-se com base em conhecimento, e (vi) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade. A Figura 3 mostra o modelo de GC para a administração pública brasileira conforme Batista (2012).

Figura 3 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública



Fonte: Batista (2012, p.52)

O modelo inclui uma avaliação da maturidade em GC em cinco níveis: 1) reação; 2) iniciação; 3) introdução (expansão); 4) refinamento; e 5) maturidade. Do diagnóstico à implementação, o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) desdobra-se em quatro etapas, conforme mostra a Figura 4 a seguir.

Figura 4- Etapas do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)

Fonte: Batista (2012, p.87)

A primeira etapa refere-se ao diagnóstico e consiste na realização de uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC utilizando o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública IAGCAP (Batista, 2012). É com essa avaliação que se elabora o business case justificando a importância da GC.

Santos e Bastos (2019) defendem a importância de medir o nível de maturidade da gestão do conhecimento em uma organização. Segundo os autores, a partir do nível de maturidade podemos identificar o nível de gerenciamento do conhecimento em uma organização e melhorar o processo de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional.

Para Urpia et al. (2018), as avaliações do nível de implementação e alcance das práticas de gestão do conhecimento nas instituições são necessárias para ampliar a implementação e o alcance das práticas de gestão do conhecimento, sendo importante para que se possa avaliar os avanços e as oportunidades de melhoria. Machado et al. (2019) também destacam que a identificação do nível de maturidade das práticas de gestão do conhecimento pode servir como base para comparar instituições e identificar as melhores práticas para serem compartilhadas entre elas.

Na segunda etapa é realizado o planejamento onde a organização pública define a visão, os objetivos e as estratégias de GC. Nesta etapa são identificados e priorizados os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e

interorganizacional). São definidos, ainda, a estrutura de governança de GC e as práticas de GC, assim como realizado a sensibilização das pessoas e elaboração do PGC (Batista, 2012). A terceira etapa diz respeito ao desenvolvimento onde a organização pública escolhe um projeto piloto para ser testado. Nesta etapa é implementado o projeto piloto, avaliados os resultados desse projeto e as lições aprendidas utilizadas para implementar o projeto em toda a organização (Batista, 2012).

A implementação é a última etapa, onde a organização pública discute os fatores críticos de sucesso na implementação do PGC. Nesta etapa são definidos os meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC e as maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC. Ainda é nesta etapa em que são elaborados o plano de comunicação do PGC e a estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC (Batista, 2012).

Segundo Batista (2012), o instrumento para avaliação da GC na Administração Pública é o meio utilizado para realizar a autoavaliação do grau de maturidade de GC da organização, tendo por objetivo: 1) Determinar o grau de utilização da GC na organização pública; 2) Determinar se a organização pública conta com condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de GC; 3) Identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da GC.

O instrumento para avaliação da GC proposto por Batista (2012) utiliza-se dos seguintes critérios: 1.0) Liderança em GC; 2.0) Processo; 3.0) Pessoas; 4.0) Tecnologia; 5.0) Processos de GC; 6.0) Aprendizagem e inovação; e 7.0) Resultados da GC, conforme quadro 7 a seguir.

Quadro 7: Critérios para avaliação da GC segundo Batista (2012)

Critério	Descrição
Liderança em GC	Examina se há alinhamento entre a visão e a estratégia de GC e os direcionadores estratégicos da organização (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas); se a visão e a estratégia são compartilhadas na instituição; se a organização formalizou, isto é, oficializou as iniciativas de GC; se a direção aloca recursos financeiros nestas iniciativas; se há política de proteção do conhecimento; se a alta administração e as chefias intermediárias são exemplos de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo; e se a liderança promove, reconhece e recompensa a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e a criação do conhecimento e a inovação.
Processo	Avalia se a organização identificou as competências essenciais; se existe alinhamento entre as competências essenciais e a missão e os objetivos organizacionais; se a instituição modela os sistemas de trabalho e os processos para agregar valor ao cidadão-usuário e na busca do desempenho elevado; se existe sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar a continuidade das operações; se a instituição implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para garantir o atendimento aos requisitos do cidadão-usuário e à manutenção dos resultados positivos; e se existe a prática de avaliar e melhorar continuamente os processos de trabalho para aprimorar o desempenho.
Pessoas	Verifica se os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento e desenvolvem as habilidades do servidor/funcionário público; se tais programas contribuem de maneira efetiva para o atingimento dos objetivos institucionais; se a organização dissemina informações sobre os benefícios, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos servidores/ funcionários; se há processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria com os objetivos de transferir e preservar o conhecimento organizacional; se há banco de competências; e se a organização reconhece e recompensa o compartilhamento do conhecimento e promove o trabalho em equipe.
Tecnologia	Analisa se a organização conta com uma infraestrutura de TI para servir de suporte à GC; se existe alinhamento entre a infraestrutura de TI com a estratégia de GC; se os servidores/funcionários têm acesso a computador, correio eletrônico e internet; se são atualizadas regularmente as informações disponíveis no sítio da instituição na internet; e se a intranet serve como principal fonte de comunicação e de apoio à transferência do conhecimento, assim como meio de compartilhamento da informação.
Processos de Conhecimento	Averigua se a instituição conta com processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; se há a utilização de mapa de conhecimento; se a organização registra e compartilha conhecimento; se a prática de retenção do conhecimento essencial dos servidores/funcionários que estão saindo está presente na organização; se ocorre o compartilhamento de melhores práticas e de lições aprendidas; e se o <i>benchmarking</i> interno e o externo são práticas correntes na instituição com vistas à melhoria do desempenho e à inovação.
Aprendizagem e inovação	Avalia se a instituição dissemina aprendizagem e inovação como valores organizacionais; se o erro é visto como parte do processo de aprendizagem; se equipes interfuncionais são formadas para solucionar problemas; se a liderança concede autonomia aos servidores/funcionários; se as chefias intermediárias adotam postura favorável ao uso de novas ferramentas e métodos gerenciais; e se há incentivo ao trabalho colaborativo e ao compartilhamento da informação.
Resultado da GC	Analisa o histórico de implementação da GC na organização; a utilização de indicadores para avaliar o impacto das iniciativas de GC nos resultados organizacionais. Além disso, verifica se a instituição obteve melhorias nos resultados relativos à eficiência, à qualidade, à efetividade social, aos princípios constitucionais da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade) e ao desenvolvimento em razão das contribuições da GC.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (Batista, 2012)

Considerando também que a Gestão do Conhecimento é um conjunto de técnicas e ferramentas para identificar e utilizar ativos de informação e conhecimento (Batista, 2012), destacam-se a seguir técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas na implementação da Gestão do Conhecimento e que estão associadas às etapas do ciclo de GC, conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 8: Técnicas e Ferramentas para a Gestão do Conhecimento.

Técnicas	Etapas do Ciclo de Gestão do Conhecimento				
	Diagnosticar	Criar	Armazenar	Compartilhar	Aplicar
Redes de pessoas / Equipes de projetos interfuncionais		X		X	X
Páginas amarelas	X		X		
Comunidades de prática	X	X	X	X	X
Divulgação de práticas relevantes		X		X	
Registro de Lições aprendidas		X		X	
Círculos de inovação				X	X
<i>Brainstorming</i>		X			
<i>Storytelling</i>				X	
Entrevistas de Saída			X	X	
Mapeamento de conhecimento, desenvolvimento de conteúdo.	X				
Desenvolvimento de conteúdo	X	X			
<i>Coaching</i>		X			
Documentação			X		
Banco de Talentos			X		
Repositórios de Conhecimento			X	X	
<i>Job rotation</i>				X	X
<i>Mentoring</i>				X	X
Fóruns				X	X
Portal corporativo			X	X	X
Intranet			X	X	X
Repositório digital			X	X	X
Conferências				X	X
Treinamento				X	X
Reuniões				X	X

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (BATISTA, 2012) e (RIBEIRO; IZQUIERDO, 2017).

É importante observar que a *International Standards Organization* (ISO) estabeleceu uma norma específica de Gestão do Conhecimento (GC), publicada em 2017 em versão *draft*, com a finalidade de apoiar as organizações para efetivamente promover e permitir a criação de valor através do conhecimento. Em novembro de 2018 foi publicada a versão final da norma (ISO 30401:2018). A norma ISO 30401:2018 é uma norma internacional que estabelece requisitos para implantação e certificação de um Sistema de Gestão do Conhecimento e apresenta 10 sessões de requisitos. No entanto, os requisitos de GC

abordados são: Contexto da organização; Liderança; Planejamento; Apoio; Operação; Avaliação de Desempenho; Melhoria.

A presente pesquisa optou por eleger o modelo de Batista (2012), que tem como objetivo assegurar que as atividades de GC possam ter um maior impacto na qualidade, eficiência e efetividade social da organização pública. Este modelo trabalha de modo sistêmico os processos de identificação, geração, armazenagem e compartilhamento do conhecimento, além de abordar a aprendizagem e a inovação, bem como as contribuições da GC.

Observa-se que o modelo proposto por Batista (2012) tem sido aplicado em diversas organizações para avaliar seu nível de maturidade em GC, como é o caso da Superintendência de Aeronavegabilidade (SAR) da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC); Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT); Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI); e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT), entre outros. (Batista, 2014).

Conforme estudo realizado por Batista (2016), com o objetivo de analisar a situação da externalização e da formalização da Gestão do Conhecimento (GC) em dezoito organizações da administração direta que participaram das pesquisas realizadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2004 e 2014, restou evidenciado que o panorama mudou pouco neste período. Conforme situação identificada, 33% das instituições pesquisadas permaneceram no estágio inicial em que se encontravam em 2004; 17% das instituições estavam no estágio intermediário; 17% estavam no estágio intermediário e retrocederam para o estágio inicial; e 33% estavam no estágio inicial e evoluíram para o estágio intermediário, mas tinham ainda um longo caminho a percorrer para alcançar o estágio avançado (Batista, 2016). Foram indicados ainda aspectos positivos e negativos em relação ao avanço na institucionalização da GC que demonstram que há motivos para comemorar; no entanto, existem também razões de preocupação.

O artigo de Urpia et al. (2018) analisa o nível de implantação e alcance das práticas de gestão do conhecimento de recursos humanos em escolas, utilizando uma abordagem quantitativa e qualitativa, e utiliza como instrumento de pesquisa o questionário desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), constante no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) (Batista, 2012). Machado et al. (2019) e Santos e Bastos (2019) também utilizaram o MGCAPB (Batista, 2012) com adaptações de Helou (2015) para avaliar a maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública. No próximo será apresentado o contexto da pesquisa.

3 CONTEXTO DA PESQUISA

As Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (FAP's) emergem de uma concepção estadual através do qual o governo fomenta a pesquisa científica e tecnológica do país. Fato é que as FAP's desempenham uma imprescindível participação nos planejamentos e ações para o desenvolvimento de políticas de ciência, tecnologia e inovação (Dantas, 2016).

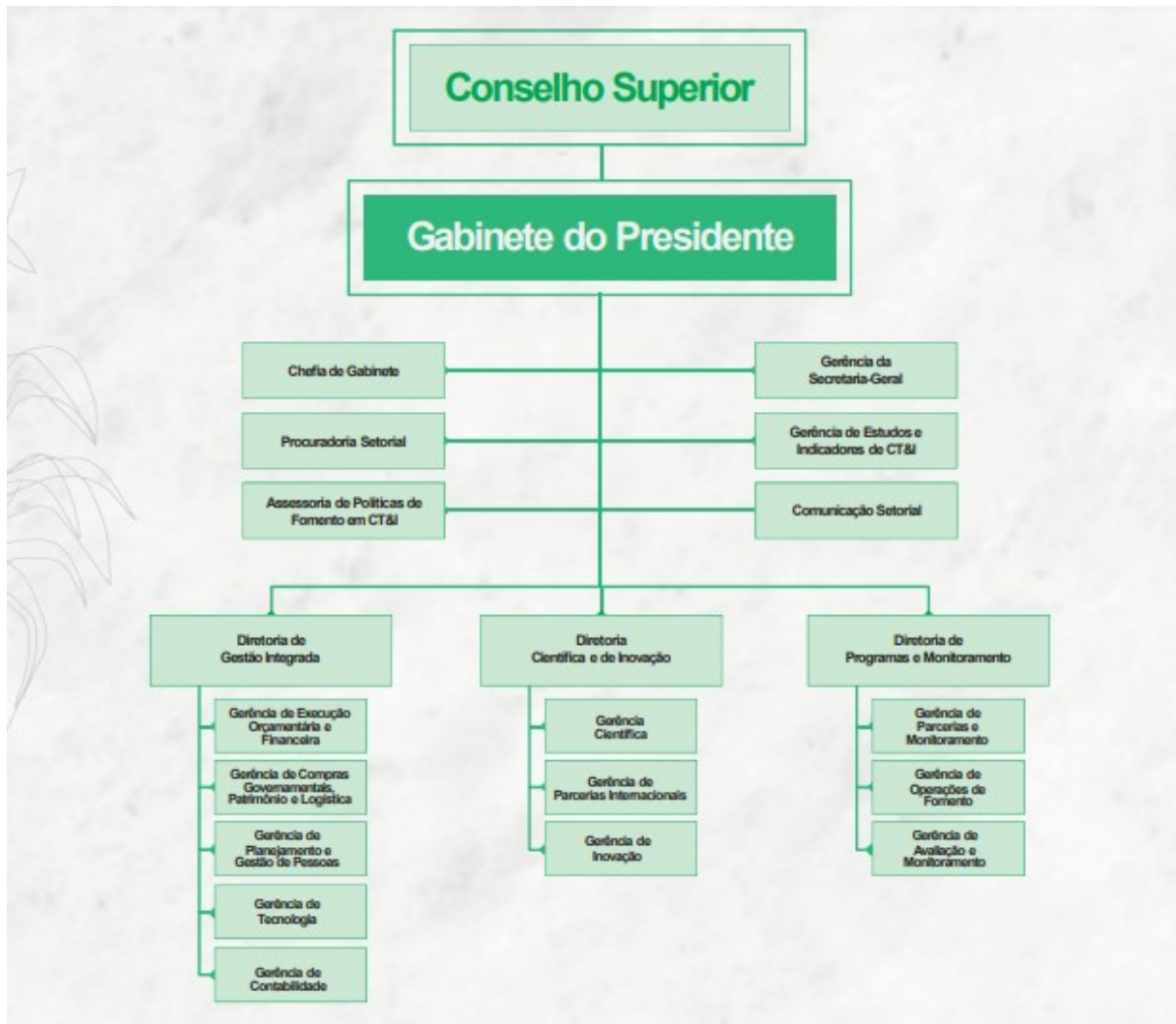
As FAP's são entidades importantes no cenário nacional de apoio à pesquisa e inovação constituindo-se como o principal meio de alavancar o desenvolvimento de CT&I, tendo como finalidade básica dar apoio a projetos de pesquisa, extensão e ensino. Contribuem para o desenvolvimento institucional, científico e tecnológico de interesse de instituições federais contratantes, além de apoiar a realização de eventos com esse propósito. Elas atuam como um canal entre as entidades de pesquisa e empresas públicas e privadas para a colaboração de atividades que cooperam tecnicamente e para prestação de serviços (Borges, 2011, p.187).

As Fundações de Amparo à Pesquisa — FAP's são entidades que englobam o Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia em conjunto com instituições tradicionais como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep). O estabelecimento e funcionamento das FAP não são regidos por nenhuma legislação federal. A Constituição Federal apenas concede permissão aos estados para estabelecer suas próprias fundações de pesquisa, sem impor quaisquer requisitos obrigatórios. Consequentemente, o financiamento das fundações é derivado do orçamento do respectivo estado ao qual elas estão afiliadas.

A FAP inaugural no Brasil foi instituída em 1962 no estado de São Paulo e é conhecida como Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Posteriormente, outros estados brasileiros começaram a emular o modelo da FAPESP e a estabelecer suas próprias FAPs. Em 1964, o estado do Rio Grande do Sul estabeleceu a Fapergs (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul). A Faperj (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro) foi fundada pelo estado do Rio de Janeiro em 1980. A Fapemig (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais) surgiu em 1985. No entanto, foi durante a década de 1990 que o crescimento de FAPs nos demais estados brasileiros se tornou evidente.

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás – FAPEG foi criada pela Lei nº15.472, de 12 de dezembro de 2005, e atualmente está jurisdicionada à Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação - SECTI, conforme figura 5. Possui personalidade jurídica

Figura 6- Estrutura Organizacional da FAPEG



Fonte: Decreto nº 10.218/2023

A FAPEG atua no financiamento de projetos de pesquisa científica, tecnológica e de inovação no incentivo à capacitação de recursos humanos para a ciência e tecnologia por meio de bolsas em diversos níveis de formação. Trabalha, também, na integração entre o setor empresarial e as instituições de pesquisa e desenvolvimento; no estabelecimento de parcerias com órgãos federais de fomento à pesquisa (CNPq, FINEP, CAPES, entre outros), parcerias com outras Fundações de Amparo à Pesquisa no Brasil (FAP's) e entidades científicas de todo o mundo. E, ainda, na fixação e consolidação de grupos de pesquisa científica e tecnológica e na indução de programas especiais de pesquisa e inovação, com vistas ao desenvolvimento científico e tecnológico do Estado de Goiás.

No decorrer dos últimos 50 anos, as políticas de ciência, tecnologia e inovação foram constituindo-se como áreas de caráter estratégico. Não apenas para a ampliação da autonomia

tecnológica dos países, mas também para o desenvolvimento da sociedade em um processo abrangente com impactos econômicos e sociais (Queiroz, 2011).

Avanços recentes vieram com a edição do Decreto nº 9.283/2018 que regulamenta o Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/2016) a partir da Lei nº 10.973/2004 e da Emenda Constitucional no. 85/2015, que trouxe a expectativa de desburocratizar as atividades de pesquisa e inovação no país. As novas regras criaram mecanismos para integrar instituições científicas e tecnológicas e incentivar investimentos em pesquisa.

O novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação alterou regras importantes com o objetivo de favorecer a criação de um ambiente de inovação mais dinâmico no Brasil favorável à pesquisa, desenvolvimento e inovação nas universidades, nos institutos públicos e nas empresas (BRASIL, 2018).

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás – FAPEG está inserida no ecossistema de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) do Estado e desenvolve um importante papel no fomento em CT&I. Integra o setor governamental e a comunidade científica como agente responsável pela geração de resultados capazes de agregar valor ao desenvolvimento socioeconômico do estado de Goiás no segmento ciência, tecnologia e inovação das diversas áreas do conhecimento.

A seguir apresenta-se o detalhamento da Metodologia utilizada na pesquisa: Delineamento da pesquisa; Definição do local e dos participantes; Técnicas de coleta de dados; Técnicas de análise de dados.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta etapa serão abordados os passos adotados como método do trabalho para a realização da pesquisa e a validade do caminho utilizado para o alcance dos objetivos propostos. A metodologia define a estratégia de pesquisa adotada, a população-alvo, a amostra ou unidade de análise do estudo e relata como foi realizada a coleta de dados e como foi feita a análise dos dados.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à área de conhecimento, a presente pesquisa é classificada como sendo da área de Ciências Sociais Aplicadas, conforme as oito grandes áreas definidas pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), chamadas de "árvore de especialidades do conhecimento", quais sejam: 1. Ciências Exatas e da Terra; 2. Ciências Biológicas; 3. Engenharias; 4. Ciências da Saúde; 5. Ciências Agrárias; 6. Ciências Sociais Aplicadas; 7. Ciências Humanas; e 8. Linguística, Letras e Artes.

Segundo a finalidade, esta pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito em que o pesquisador vive (Gil, 2017). Referindo-se à abordagem do problema e aos objetivos, a pesquisa configura-se como um Estudo de Caso único de caráter descritivo e abordagem quali-quantitativa. A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a análise e a descrição de características de determinado tema feitas por meio de coletas de informações, seja por questionários ou por observações (Figueiredo, 2007). Na pesquisa descritiva, procura-se conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas (Gil, 2017).

O Estudo de Caso é reconhecido como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (Yin, 2015).

A instituição escolhida para o Estudo de Caso foi a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás - FAPEG, conforme apresentado no item 3. Assim, considera-se que a unidade-caso refere-se a uma organização num contexto definido no qual foi realizado um estudo aprofundado de maneira que permitiu seu amplo e detalhado conhecimento conforme indicado por Gil (2017). Além disso, a Gestão do Conhecimento é um fenômeno contemporâneo ao qual o método do Estudo de Caso permitiu estudá-lo dentro de seu

contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (Yin, 2015).

Em relação à abordagem, trata-se de pesquisa quali-quantitativa. “Nas pesquisas quantitativas os resultados são apresentados em termos numéricos e, nas qualitativas, mediante descrições verbais” (Gil, 2017, p. 41). A abordagem quantitativa foi utilizada para diagnosticar o nível de maturidade da GC na FAPEG à luz de uma escala validada, onde parte dos resultados é representada em termos numéricos. Em relação à abordagem qualitativa, observa-se a utilização de diferentes métodos de análises de dados de caráter qualitativo, tais como a análise de conteúdo das entrevistas com roteiros semiestruturados realizadas individualmente, e das questões abertas contidas no questionário aplicado. Também se adotou uma abordagem qualitativa para a análise dos dados levantados na pesquisa documental.

O modelo escolhido para realizar as análises dos processos de Gestão do Conhecimento da Instituição foi o proposto por Batista (2012) por ser um modelo holístico, com foco em resultados e específico para a administração pública brasileira. A pesquisadora optou por realizar apenas a primeira etapa do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) que trata do diagnóstico da organização.

4.2 DEFINIÇÃO DO LOCAL E DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A instituição selecionada é a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás - FAPEG e os sujeitos da pesquisa serão compostos por Diretores, Gerentes, Coordenadores de área e demais servidores da instituição, tendo por base um universo de cerca de 73 servidores, entre efetivos e extraquadros, que trabalham na FAPEG.

Observa-se que as fundações de amparo à pesquisa são como uma ponte para o desenvolvimento do país através de conhecimento científico, e a ciência é fundamental para a construção, aquisição e manutenção do conhecimento. Assim, como fomentadoras do conhecimento, entende-se necessário que as fundações também atuem na gestão do conhecimento organizacional por meio de mecanismos de gestão do conhecimento para a promoção de sua sustentabilidade e do sucesso organizacional no fomento à pesquisa no país.

Foi utilizado o Censo para a aplicação do Instrumento de Avaliação da GC (Grau de Maturidade) uma vez que o questionário proposto foi aplicado a todos os servidores da FAPEG que compõem a população-alvo. Então, tende a contar com uma maior capacidade de representar a realidade. De acordo com Correia Neto (2009, p. 28), "uma pesquisa censitária é aquela na qual toda a população de interesse da pesquisa é consultada".

4.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

No primeiro momento, foram realizados dois *Workshops* sobre Gestão do Conhecimento para todos os servidores da FAPEG no dia 31/08/2023 e 18/09/2023. Os eventos tiveram por objetivo apresentar o tema aos servidores e sua importância na melhoria da eficiência dos serviços prestados pela Fundação e na possibilidade de aplicação de um modelo de gestão do conhecimento de forma estruturada e institucionalizada em virtude das particularidades do ecossistema de ciência, tecnologia e Inovação, permitindo o desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento e o fortalecimento da instituição. Além disso, os participantes foram orientados quanto ao preenchimento do questionário e informados que o sistema utilizado na coleta de dados assegura o anonimato dos respondentes nesta pesquisa por razões éticas e que os resultados serão utilizados para a avaliação do grau de maturidade de GC da organização.

O instrumento elaborado por Batista (2012) denominado Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), tem sido utilizado para a avaliação da maturidade em GC e foi reformulado por ocasião da ampla pesquisa realizada em 2014 pelo mesmo instituto em diversos órgãos da Administração direta e indireta (Batista, 2016). Desse modo, a validação anterior justifica a ausência de submissão do questionário a um pré-teste.

Desta forma, o questionário, conforme descrito, trata-se de instrumento de coleta de dados testado e aplicado em pesquisa de grande extensão por instituto vinculado ao Governo Federal que possui notório reconhecimento. Quanto aos aspectos éticos do trabalho, as questões oferecidas às pessoas participantes da pesquisa não são de cunho pessoal, pois todas relacionam-se à organização.

Assim, entende-se que a participação dos envolvidos ofereceu nível mínimo de risco à sua integridade moral ou de outra natureza, uma vez que os dados coletados são apresentados de forma genérica na seção destinada aos resultados, sem individualização dos respondentes, mantendo asseguradas as garantias que preservam sua integridade.

Após a realização do primeiro *workshop*, em 31/08/2023, foi aplicado questionário aos servidores, como técnica de coleta quantitativa, objetivando verificar a percepção sobre a maturidade em Gestão do Conhecimento (GC) da instituição estudada, bem como obter dados para a pesquisa. Para a aplicação do questionário foi utilizada a ferramenta *Google Forms* cujo link do questionário foi compartilhado no canal de comunicação institucional do *Whatsapp* em 12/09/2023. No momento da aplicação do questionário somavam 76 servidores,

sendo que 2 estavam de licença por interesse particular, além da pesquisadora discente, que não foi incluída no público-alvo.

O questionário permaneceu disponível para respostas por 8 dias. A previsão era manter aberto até dia 18/09/2023, data em que foi realizada a segunda rodada do *Workshop* sobre Gestão do Conhecimento na instituição. No entanto, considerando que 65 pessoas haviam respondido o questionário, até esta data, o que correspondia a 89,04%, optou-se por manter o questionário aberto por mais 2 dias. Para tanto, os servidores foram comunicados do prazo para participação na pesquisa e preenchimento do questionário. Após este período, obteve-se a participação de 72 servidores respondentes, o que representou 98,63% dos servidores da FAPEG.

No que se refere à aplicação do questionário, este foi utilizado para a mensuração do grau de maturidade da GC na FAPEG. O questionário contém questões abertas opcionais, fechadas de escolha simples e de classificação. Conforme Saccol (2012 p. 38), “Questões fechadas são aquelas que oferecem ao informante alternativas de resposta”. Esse tipo de questão facilita o trabalho do pesquisador e também a tabulação, pois as respostas são objetivas. Quanto às questões fechadas de classificação, são aquelas em que o informante deve classificar as diferentes respostas de acordo com um critério estabelecido.

A primeira parte do questionário aplicado consistiu no “Instrumento para avaliação de GC” (Apêndice A) proposto por Batista (2012), a segunda parte em questões para caracterização do perfil dos participantes e a terceira parte em questões abertas opcionais para avaliar a experiência e o conhecimento acerca de GC dos participantes, assim como verificar qual a opinião dos mesmos em relação à implantação da GC na FAPEG.

Antes de iniciar a implementação da GC, a organização pública precisa conhecer sua situação atual, isto é, qual é o seu grau de maturidade em GC, tomando por base os critérios estabelecidos no modelo proposto por Batista (2012), detalhados no item 2.3 - Quadro 9 desta pesquisa, quais sejam: 1.0) Liderança em GC; 2.0) Processo; 3.0) Pessoas; 4.0) Tecnologia; 5.0) Processos de GC; 6.0) Aprendizagem e inovação; e 7.0) Resultados da GC.

A análise de cada um destes 7 critérios é composta por 6 assertivas, totalizando 42 itens (questões), que constam no Apêndice A. Foi utilizada uma escala *Likert* composta de sete opções de concordância, sendo: 1 para “discordo totalmente”; 2 para “discordo em grande parte”; 3 para “discordo em parte”; 4 para “nem concordo/nem discordo”; 5 para “concordo em parte”; 6 para “concordo em grande parte”; e 7 para “concordo totalmente”.

A escala *Likert* transforma escolhas em números, pois há um conjunto de conhecimentos que permite classificar pessoas ou objetos em uma escala ou em postos

(ordenação). Quanto mais níveis uma variável é mensurada, mais variabilidade tem-se e melhor podem-se distinguir diferenças nos testes estatísticos. Assim, podem-se ter muitos tipos de escalas: três níveis, cinco, sete, etc (Da Silva; Lopes; Junior, 2014, p.6). Conforme Gil (2017), escalas são instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível. O objetivo das escalas é quantificar opiniões, percepções ou atitudes.

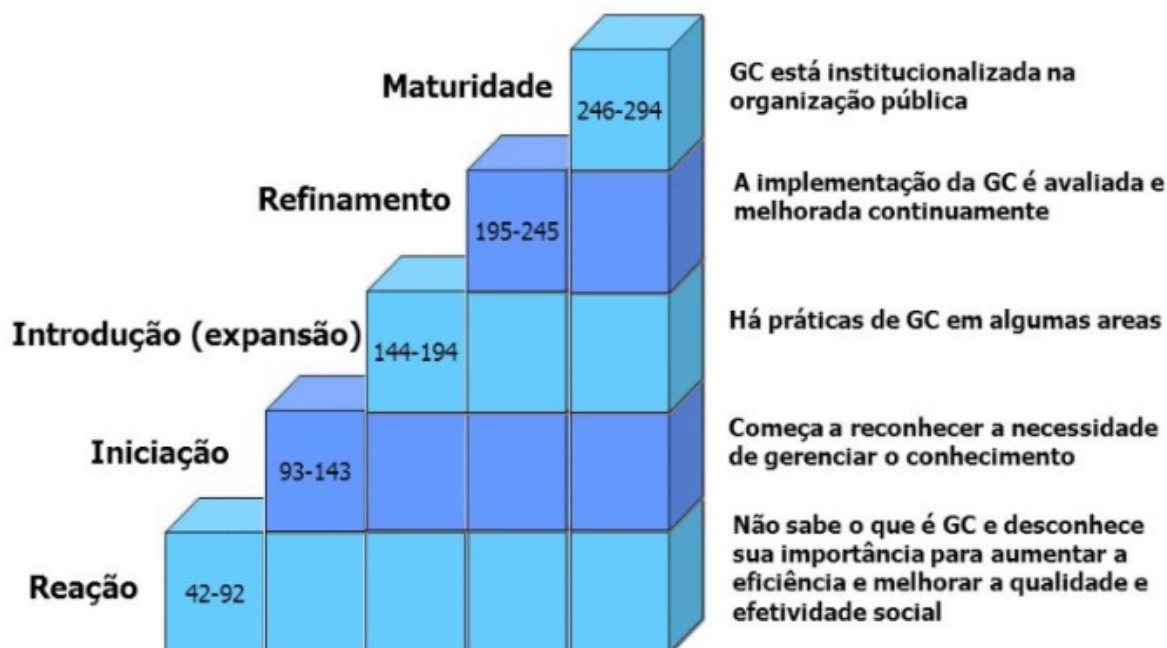
A pontuação máxima de cada critério é 42 pontos [6 assertivas x 7 (pontuação máxima de cada assertiva) = 42]. Dessa forma, a pontuação máxima que pode ser obtida no conjunto dos sete critérios é 294 pontos [7 critérios x 42 pontos (pontuação máxima por critério) = 294]. A aplicação do instrumento envolveu grupos de pessoas, aferindo-se a pontuação individual, total e média.

Os cinco níveis de maturidade em GC são definidos de acordo com a pontuação obtida e são os seguintes: reação (de 42 a 92 pontos); iniciação (de 93 a 143 pontos); introdução (de 144 a 194 pontos); refinamento (de 195 a 245 pontos); e maturidade (de 246 a 294 pontos).

No nível 1, *reação*, a organização não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social. No nível 2, *iniciação*, a instituição começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento. No nível 3, *introdução*, observam-se práticas de GC em algumas áreas da instituição. No nível 4, *refinamento*, a implantação da GC é avaliada e melhorada continuamente. Finalmente, no nível 5, *maturidade*, a GC está institucionalizada na organização pública (Batista, 2012).

Conforme se percebe na Figura 7, a depender da pontuação, a organização é enquadrada em um dos cinco níveis de maturidade de GC.

Figura 7 - Níveis de maturidade em GC



Fonte: Batista, 2012 p. 95.

A etapa seguinte consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas com servidores representantes da Presidência, Diretorias e Gerências a fim de dar mais profundidade à pesquisa e voz aos participantes. A realização das entrevistas deu-se no mês de outubro do ano de 2023, onde se obteve a participação de 12 servidores da FAPEG. Os convites foram feitos aos participantes, tanto por *WhatsApp*, quanto pessoalmente. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que se encontra no Apêndice C, foi entregue no momento da entrevista para a devida autorização dos participantes. Participaram da entrevista o presidente, um diretor e 10 gerentes, conforme quadro 9 abaixo.

Quadro 9 - Entrevistas com Roteiros Semiestruturados.

Entrevistado	Data	Duração
Presidente	11/10/2023	12 minutos
Diretor	30/10/2023	23 minutos
Gerente 1	05/10/2023	43 minutos
Gerente 2	05/10/2023	15 minutos
Gerente 3	05/10/2023	16 minutos
Gerente 4	05/10/2023	14 minutos
Gerente 5	05/10/2023	20 minutos
Gerente 6	05/10/2023	23 minutos
Gerente 7	06/10/2023	12 minutos
Gerente 8	06/10/2023	30 minutos
Gerente 9	06/10/2023	35 minutos
Gerente 10	18/10/2023	19 minutos

Fonte: Elaborado pela autora

O roteiro das entrevistas (Apêndice B) foi dividido em 4 blocos. O bloco 1 foi composto por perguntas de identificação do participante. O segundo bloco continha as perguntas sobre Liderança, Processos, Pessoas, Tecnologia, Processo de conhecimento, Aprendizagem e inovação e Resultados da GC. O terceiro bloco constituiu-se de perguntas sobre sugestões de práticas a serem implementadas. Por fim, o quarto bloco de finalização apresentava uma oportunidade de comentário adicional ao participante da entrevista.

A partir da pesquisa documental, foi identificada e analisada a legislação estadual pertinente ao tema proposto, utilizando as categorias de análise propostas por Batista (2012) cujos dados foram apresentados na seção 5.1.

4.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A partir da aplicação do questionário, realizaram-se análises quantitativas dos dados com o objetivo de apurar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento da FAPEG. Foi apresentado o resumo das pontuações atribuídas pelos grupos participantes da pesquisa dentro dos sete critérios de avaliação a fim de apurar a pontuação média da instituição. Nesta análise levou-se em consideração a pontuação individual dos grupos e critérios, sendo apurada a pontuação total e auferida a média dos grupos.

Por esta pontuação média foi possível identificar o grau de maturidade da instituição e em qual estágio de Gestão do Conhecimento ela se encontra. A pontuação da organização em cada critério é obtida pela média aritmética da pontuação dos respondentes do questionário, podendo ser representada em um gráfico radar, que permite a comparação entre a pontuação obtida e a pontuação máxima.

Para a análise dos dados primários quantitativos resultantes do instrumento aplicado, foi utilizada a técnica de estatística descritiva, histogramas, desvio-padrão, teste de confiabilidade, de forma a obter-se o diagnóstico pretendido.

Quanto às questões fechadas de escolha simples, foi realizada uma análise do perfil dos sujeitos pesquisados a partir das informações obtidas como cargo: função, área de lotação, nível de escolaridade, tempo na instituição. Para o tratamento das respostas, também foram utilizadas técnicas de análise tipo teste qui-quadrado.

Com o resultado da avaliação do grau de maturidade em GC foi possível conhecer onde estão localizados os pontos fortes e oportunidades de melhoria da instituição pesquisada, pois os resultados da aplicação do instrumento de avaliação demonstraram em quais critérios a instituição pesquisada está mais forte e quais precisam melhorar.

Para identificar as oportunidades de melhoria ou ponto fraco, isto é, ações ainda não realizadas que são fundamentais para institucionalizar a GC nas organizações, foram consideradas as respostas 1 (discordo totalmente); 2 (discordo em grande parte); e 3 (discordo em parte). Por sua vez, para conhecer os pontos fortes de cada subconjunto de organizações, foram consideradas as respostas 5 (concordo em parte); 6 (concordo em grande parte); e 7 (concordo totalmente). Para efeito de identificação de oportunidades de melhoria e pontos fortes, a opção 4 (neutro) foi desconsiderada.

Observa-se que o questionário aplicado foi adaptado para inserção de perguntas abertas opcionais para que os respondentes pudessem colocar sua opinião ou sugestão. Esta ação teve como objetivo garantir que todos pudessem contribuir e participar com informações que julgassem importantes para a pesquisa. Assim, em complemento à questão sobre conhecimento do tema, foi disponibilizado um campo para que, de maneira espontânea, os participantes compartilhassem alguma vivência ou experiência prévia envolvendo Gestão do Conhecimento, possíveis benefícios para a organização, bem como sugestões de práticas que podem ser implementadas.

Assim, a partir das respostas das perguntas abertas dos questionários e das entrevistas com questões semiestruturadas, realizou-se a análise qualitativa dos dados com o objetivo de captar as percepções do público-alvo quanto ao processo de GC atualmente praticado nas equipes. As questões da entrevista foram formuladas a partir das mesmas categorias de análise constantes no modelo utilizado.

Para a análise qualitativa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), que estabelece 3 diferentes fases para sua realização, quais sejam: Pré-análise; Exploração do material; Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Assim, após a realização da entrevista semiestruturada, foi feita a transcrição dos áudios, com utilização da plataforma online *Reshape*. Posteriormente, foi realizada a pré-exploração da transcrição para a leitura dos dados coletados e, em seguida, a exploração do material para codificação e categorização desses dados. Nesta etapa de categorização foi utilizado o Software MAXQDA. Observa-se que o software usa o termo "código" e "subcódigo" na categorização, enquanto que na técnica de análise de conteúdo usa-se, geralmente, a expressão categorias. Dessa forma, o termo que foi usado (item 5.3) para "categoria" é código, e para as subcategorias identificadas são os subcódigos.

Por fim, a partir da comparação e da identificação de padrões, foi feita a análise e interpretação dos dados. Ressalta-se que o roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice B do presente trabalho. Segundo Yin (2001), a entrevista entrega ao investigador visões e

interpretações do assunto estudado e ainda pode oferecer fontes que colaborem com a busca de evidências.

Neste estudo, os dados coletados por meio dos questionários foram triangulados com os dados resultantes das entrevistas semiestruturadas e dos dados secundários obtidos nos documentos para garantir a validade e confiabilidade dos resultados. Nagano et al. (2019) mencionam que o uso de vários instrumentos de coleta de dados, também conhecido como triangulação de dados, pode levar a resultados mais robustos em pesquisas qualitativas. Para Araújo e Scafuto (2019), a triangulação é uma técnica de pesquisa que envolve o uso de vários métodos ou fontes para confirmar ou cruzar as descobertas.

Com o intuito de facilitar a visualização da metodologia utilizada, e buscando estabelecer um protocolo de pesquisa e propiciar uma melhor compreensão quanto ao presente estudo, foi elaborado o desenho da pesquisa, conforme o Quadro 10 a seguir.

Quadro 10 - Desenho da Pesquisa

QUESTÃO DE PESQUISA	OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FONTE DE DADOS	INSTRUMENTOS DE COLETA	TÉCNICA DE ANÁLISE
Como ocorre o processo de Gestão do Conhecimento na Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás (FAPEG)? Como a metodologia trabalha com a medida do nível de maturidade da Gestão?	O objetivo geral é analisar o processo de GC em uma Agência Pública de Fomento, identificando como esse processo ocorre, causas e elementos que interferem, a fim de aprimorar seus procedimentos.	Identificar o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento na FAPEG;	Servidores da FAPEG	Questionário	Análises Estatística e de Conteúdo;
		Identificar e analisar as ações de Gestão do Conhecimento existentes na FAPEG	Presidente, Diretores e Gerentes das unidades da FAPEG	Questionário, Entrevista semiestruturada Pesquisa Documental	Análises Estatística e de Conteúdo; Triangulação dos dados coletados no questionário, nas entrevistas e pesquisa documental
		Elencar as oportunidades de melhoria para a implementação da Gestão do Conhecimento na FAPEG;	Presidente, Diretores e Gerentes e demais servidores da FAPEG	Questionário, Entrevista semiestruturada Pesquisa Bibliográfica e Documental	Análises Estatística e de Conteúdo; Triangulação dos dados coletados no questionário, nas entrevistas, e pesquisa documental

Fonte: Elaborado pela autora

Apoiado no referencial teórico e na pesquisa documental e a partir da análise das respostas do questionário, da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, estruturou-se a triangulação de todos os dados coletados. Os resultados serão apresentados a seguir.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e analisa os dados obtidos a partir da pesquisa documental realizada na legislação estadual pertinente ao tema proposto e da aplicação dos instrumentos de coleta, questionário e entrevista semiestruturada, levando-se em conta os objetivos geral e específicos desta pesquisa. A análise do conteúdo considerou as mesmas categorias e dimensões do questionário de forma a permitir a triangulação dos dados e a apresentação do diagnóstico sobre a GC na instituição.

Para tanto, objetivando estabelecer uma apresentação didática, estruturada e compreensível, as análises apresentadas neste capítulo foram organizadas em tópicos. No item 5.1 foi apresentado o levantamento da legislação estadual relacionada à Gestão do Conhecimento. No item 5.2 foi apresentada a análise do perfil dos respondentes. E no item 5,3 foi apresentada a análise dos resultados com o objetivo de identificar o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento na FAPEG. Neste item, 5.3, foram apresentados os resultados para cada dimensão proposta na metodologia: Liderança em GC, Processos, Pessoas, Processos de Conhecimento, Aprendizagem e Inovação, Tecnologia e Resultados de GC, sendo apresentado ao final a classificação do nível de maturidade em GC da FAPEG.

Os dados obtidos por meio dos instrumentos de coleta também foram utilizados na identificação e análise das ações de Gestão do Conhecimento existentes na FAPEG, apresentado no item 5.4. Por fim, com o objetivo de elencar as oportunidades de melhoria para a implementação da Gestão do Conhecimento na FAPEG, a partir dos resultados da avaliação do grau de maturidade em GC, foi possível conhecer onde estão localizados os pontos fortes e quais são as oportunidades de melhoria para cada um dos sete critérios. Esses elementos foram resumidos, priorizados e apresentados no item 5.5.

5.1 LEGISLAÇÃO ESTADUAL RELACIONADA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento no Governo de Goiás é muito recente. Apesar de identificar iniciativas relacionadas ao tema a partir de 2004, as ações mais consolidadas ocorreram praticamente a partir de 2019, conforme evolução das leis apresentadas a seguir.

Quadro 11 - Evolução das leis estaduais

2004	2013	2019	2022	2023
MP-GO LEI 14.810/2004 Criação do Programa de aperfeiçoamento Profissional e da função de confiança de Assistente de Gestão do Conhecimento.	TCE-GO LEI 18.321/2013 Altera os pré-requisitos do Cargo de Analista de Controle Externo, incluindo a especialidade de Gestão do Conhecimento	SEAD/EG Decreto 9.583/2019 Cria a Gerência de Gestão do Conhecimento e Estratégia dentro da Escola de Governo	SEDI/STI Portaria SEDI 427/2022 Cria o Núcleo de Gestão do Conhecimento	SEAD/SUCEP Lei 21.792/2023 Cria a Gerência de Gestão do Conhecimento e Competências

Fonte: Elaborado pela autora

Os primeiros passos do Estado de Goiás relacionados à Gestão do Conhecimento ocorreram em 2004, no Ministério Público, por meio da edição da Lei 14.810/2004, que instituiu o Plano de Carreira dos Servidores do Ministério Público do Estado de Goiás. Neste ato foi criado o Programa de Aperfeiçoamento Profissional destinado à elevação da capacitação profissional nas tarefas executadas e à preparação dos servidores nas carreiras para desempenhar funções de maior complexidade e responsabilidade, de caráter permanente e contínuo, independente da natureza e grau de escolaridade estabelecidos para os cargos.

Um dos critérios e procedimentos previstos no referido programa foi a regulamentação do sistema de avaliação do servidor treinado, no ambiente de trabalho, e aplicação dos conhecimentos adquiridos. Além do programa, foi criada a função de confiança de Assistente de Gestão do Conhecimento.

Em 2013 o Tribunal de Contas do Estado de Goiás, por meio da Lei 18.321/2013, que instituiu o Plano de Carreira e o Quadro Permanente dos Servidores do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, alterou a lei estadual nº 15.122/2005, fazendo constar para o cargo de Analista de Controle Externo o pré-requisito de especialidade em Gestão do Conhecimento.

Enquanto no Ministério Público o foco era trabalhar a Gestão do Conhecimento para avaliação de desempenho, no Tribunal de contas era utilizar a Gestão do Conhecimento para aplicação na gestão de documentos, uma vez que o cargo, cujos requisitos foram alterados, tinha como parte de suas atribuições a identificação e fornecimento de fontes de informação; realização de pesquisas, levantamentos e compilações bibliográficas de doutrina, legislação, jurisprudência e de outras fontes; planejamento, coordenação e implantação de política de desenvolvimento e avaliação de acervos, bases de dados bibliográficos, serviços e produtos de

informação, de acordo com a demanda de usuários institucionais, realizando inventário periódico, entre outros.

Constata-se que o Tribunal de Contas pretendia fazer gestão do conhecimento para beneficiar-se de um ativo de conhecimento orgânico de qualidade no que tange aos documentos arquivísticos, quando resultado da aplicação da gestão de documentos. Isto é, um ativo orgânico organizado, acessível, contextualizado em sua função/atividade e estrutura organizacional e com seus valores identificados e prazos de guarda estabelecidos.

Em 2019, por meio do Decreto nº 9.583/2019, que aprova o Regulamento da Secretaria de Estado da Administração, foi criada, dentro da Superintendência da Escola de Governo, a Gerência de Gestão do Conhecimento e Estratégia. No mesmo Decreto, identificam-se na Superintendência da Escola de Governo atribuições pertinentes ao tema, como, por exemplo, a atribuição constante no item VIII do artigo 27 “Promover a gestão do conhecimento no setor público por meio da implantação de novas metodologias e instrumentos de ensino e aprendizagem, bem como fomentar a cultura da inovação entre os servidores” (Goiás, 2019, p.19).

A Gerência de Gestão do Conhecimento e Estratégia tinha como atribuição elaborar, implementar e manter atualizadas as diretrizes gerais de promoção da gestão do conhecimento com foco em inovação, capacitação, troca de experiências, disseminação do conhecimento e boas práticas por meio de seminários e encontros temáticos, entre outros. A ideia é que a gestão do conhecimento exercida pela Escola de Governo seja traduzida em disseminação da informação e conhecimento compartilhado.

Em 2022, a Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Inovação, do Estado de Goiás, cria o Núcleo de Gestão do Conhecimento da Subsecretaria de Tecnologia da Informação (STI) por meio da Portaria Nº 427, de 06 de julho de 2022. Isto foi motivado pelas estratégias estabelecidas no anexo I – Recursos Humanos de TI, II - Transformação Digital e Inovação, III– Contratações de Bens e Serviços de TIC do Plano Diretor de Tecnologia de Informação (PDTI 2022-2023) da CGU. O PDTI 2022-2023 apresentava estratégias voltadas ao fortalecimento da política de Gestão do Conhecimento e à promoção da formação e desenvolvimento contínuo dos servidores públicos da área de TI estadual.

O objetivo do Núcleo de Gestão do Conhecimento era constituir um programa de Gestão do Conhecimento alinhado às necessidades de conhecimento dos projetos estratégicos de TI e de conhecimento dos profissionais de TI a partir de ações de capacitação, do observatório de conhecimento, de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e do Banco de

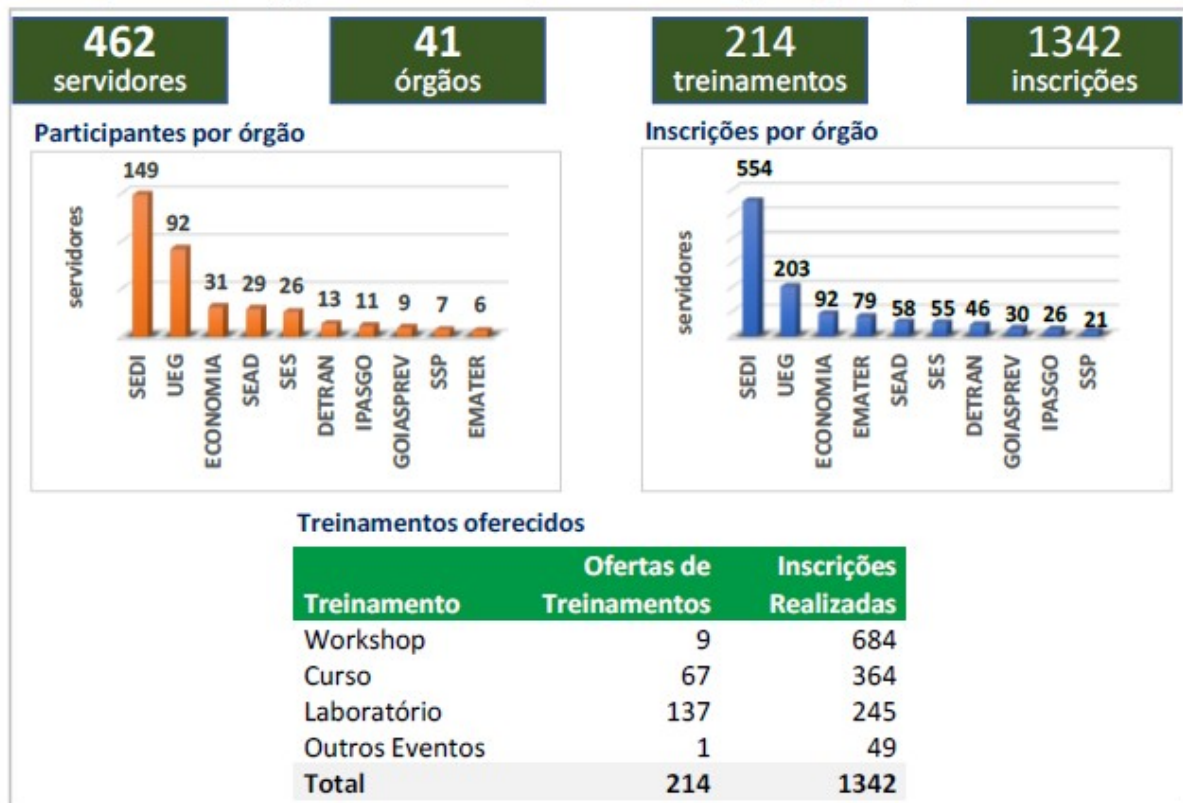
Talentos de profissionais de TI para realização do diagnóstico, identificação, alocação e melhor gestão dos recursos humanos de TI.

Os resultados obtidos pela implementação da Gestão do Conhecimento na STI foram apresentados por Duarte e Michel (2023). Foi apresentada a identificação dos profissionais de Tecnologia da Informação do Estado de Goiás com informações sobre a quantidade de servidores, órgão de lotação, tipos de vínculo e cargos ocupados pelos servidores.

Quatro importantes projetos corporativos foram identificados como prioritários pela liderança da STI para atendimento ao PDTI 2022/2023 e dizem respeito à integração de dados e uso de tecnologias, como Big Data, BI, IA e computação em nuvem, quais sejam: Infraestrutura de TI, Projeto EXPRESSO, Projeto SEIC, Sistemas corporativos (Duarte; Michel, 2023). A partir da identificação dos projetos foi realizada a identificação da demanda de conhecimento técnico em TI.

Conforme apresentado por Duarte e Michel (2023), cerca de 462 profissionais de TI, de 41 órgãos, participaram de 214 treinamentos (*workshops*, cursos e laboratórios práticos, dentre outros eventos) com 1.342 inscrições realizadas, conforme destacado na Figura abaixo.

Figura 8 - Participação dos Servidores profissionais de TI por órgão e tipo de treinamento



Fonte: Duarte e Michel (2023, p 12)

A partir dos resultados obtidos, verifica-se a oportunidade em compreender a GC como um habilitador para a transformação do contexto da STI e a mudança cultural dos profissionais de TI, detentores e produtores de conhecimento, como alvo preponderante. De acordo com Duarte e Michel (2023), “os resultados são promissores e sinalizam que os esforços estão solidificando a GC na STI”. Os autores sugerem ainda que é preciso mapear em mais profundidade esse ecossistema para entender as competências dos profissionais de TI, detalhar as partes interessadas, viabilizar ações de compartilhamento de conhecimento e avaliar a efetiva aplicação do conhecimento aprendido nos projetos de Governo.

Em 2023, por meio da Lei nº 21.792/2023, de 16 de fevereiro de 2023, estabeleceu-se a organização administrativa básica do Poder Executivo: o Estado de Goiás promoveu alterações na composição da estrutura dos órgãos e das entidades da administração direta, autárquica e fundacional. Essas alterações foram regulamentadas pelo Decreto nº 10.218/2023² e Decreto 10.219/2023.

Com isso, a Gerência de Gestão do Conhecimento e Estratégia, criada em 2019 e vinculada à Superintendência da Escola de Governo passa a ser denominada de Gerência do Laboratório de Inovação e Desenvolvimento de Pessoas - PequiLAB. O Núcleo de Gestão do Conhecimento da Subsecretaria de Tecnologia da Informação (STI) é descontinuado em vista da modificação da nomenclatura da Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Inovação, que passou a ser denominada Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação – SECTI, assumindo outras atribuições.

Além dessas alterações, houve a criação da Gerência de Gestão do Conhecimento e Competências, dentro da Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Estado da Administração – SEAD. Assim, a Gestão do Conhecimento passa a figurar dentro da estrutura administrativa do Estado de Goiás responsável, entre outras coisas, pela gestão de pessoal no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

Esta nova Gerência de Gestão do Conhecimento e Competências tem como missão promover a disseminação dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento e competências, estimulando a mudança cultural para a tomada de decisão dirigida por conhecimento. Assim, verifica-se que, em 2019 e 2022, houve iniciativas pontuais dentro do Estado objetivando implementar a gestão do conhecimento com foco em capacitações, divulgações de melhores práticas e mudanças culturais, mas de modo mais restrito.

Ao criar-se uma gerência com visão de ser referência em gestão do conhecimento e competências na administração pública, e com foco em desenvolvimento da gestão do

conhecimento e competências, em gestão de pessoas, aplicada ao Governo do Estado de Goiás verifica-se que o tema toma uma abordagem maior, e com grande perspectiva de disseminação em todos os demais órgãos do Estado de Goiás.

Percebe-se, pela análise documental e das categorias propostas por Batista (2012), que a legislação Estadual apresenta iniciativas ligadas à dimensão Liderança em GC, Pessoas, Processos de conhecimento, Aprendizagem e Inovação, Tecnologia e Resultados em GC, conforme dados apresentados no item 5.3. Neste contexto, verifica-se que a Gestão do Conhecimento torna-se uma política de Estado. Assim, a presente pesquisa torna-se extremamente relevante, sendo executada em momento oportuno de amadurecimento da gestão Estadual. Seus resultados poderão ser utilizados como referência para outros órgãos do Estado de Goiás, além de poder contar com apoio do órgão central para futuros desdobramentos da pesquisa.

A seguir apresentam-se os dados coletados por meio das questões fechadas de escolha simples constantes no questionário aplicado aos servidores da FAPEG com o objetivo de analisar o perfil dos sujeitos pesquisados por meio das informações obtidas como cargo: função, área de lotação, nível de escolaridade, tempo na instituição.

5.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

A FAPEG não conta com quadro efetivo próprio. Os cargos existentes na instituição são provenientes de disposição de outros órgãos do Estado de Goiás, de cotas de cargos em comissão e ou estagiários disponibilizados pela Secretaria de Administração.

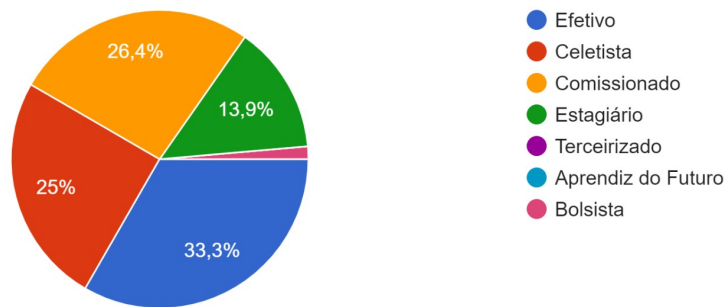
No questionário aplicado, foram disponibilizadas sete opções de vínculo para marcação dos respondentes. No entanto, conforme se verifica no gráfico, a FAPEG possui colaboradores com apenas cinco modalidades de vínculo funcional, quais sejam: Bolsista, Celetista, Comissionado, Efetivo e Estagiários. As opções Terceirizado e Aprendiz do Futuro não obtiveram marcação.

Os servidores efetivos e os celetistas à disposição representam 58,3% da força de trabalho da FAPEG, sendo os outros 41,7% compostos por comissionados (26,4%), Estagiários (13,9%) e Bolsista (1,4%).

Gráfico 1- Informações referentes ao vínculo funcional

1 - Qual seu vínculo funcional?

72 respostas



Fonte: Elaborado pela Autora a partir das respostas *Google Forms*

Verificou-se a participação de servidores de todas as unidades administrativas da FAPEG, sendo possível mensurar a quantidade de respondentes dos setores responsáveis pela gestão em nível tático e estratégico, conforme elementos tidos como viabilizadores do MGCAPB: 1) Liderança; 2) Tecnologia; 3) Pessoas; 4) Processos. Assim, os participantes foram reunidos em quatro grupos, especificados no Quadro 12.

Quadro 12 - Descrição dos grupos de participantes

Grupo	Setores	Quant.
1	Presidência Procuradoria Setorial Chefia de Gabinete Diretoria de Programas e Monitoramento Diretoria Científica e de Inovação	8
2	Gerência de Tecnologia	7
3	Gerência de Planejamento e Gestão de Pessoas Comunicação Setorial	10
4	Gerência de Avaliação e Monitoramento Gerência de Parcerias e Monitoramento Gerência de Operações de Fomento Gerência Científica Gerência de Inovação Gerência de Parcerias Internacionais Gerência da Secretaria Geral Assessoria de Políticas de Fomento em CT&I Gerência de Estudos e Indicadores em CT&I Gerência de Contabilidade Gerência de Compras Governamentais, Patrimônio e Logística Gerência de Execução Orçamentária e Financeira	47

Fonte: Elaborado pela autora

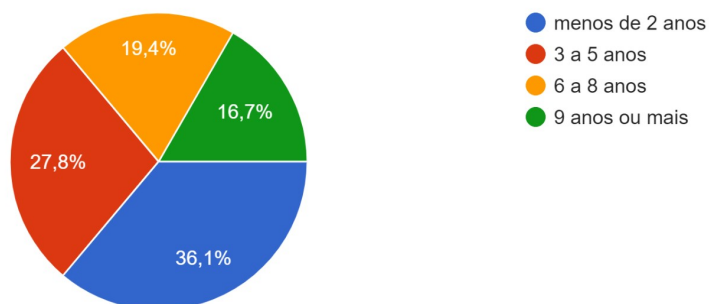
A partir dos dados apresentados, identificou-se também que 26% dos servidores recebem função gratificada da estrutura básica e complementar, como presidência, diretorias, gerências, chefias e assessoria, e que 41% dos demais servidores recebem alguma gratificação funcional na execução das suas funções como coordenador, supervisor, entre outros,

Foi avaliado, também, o tempo de atuação do servidor na instituição pesquisada. Conforme dados apurados, 36,1% dos servidores da FAPEG estão na instituição há menos de 2 anos, 27,8% entre 3 e 5 anos, 19,4% atuam entre 6 a 8 anos e 16,7% estão na instituição há 9 anos ou mais, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 2 - Informações quanto ao tempo de atuação dos servidores na instituição

4 - Há quanto tempo você trabalha na instituição?

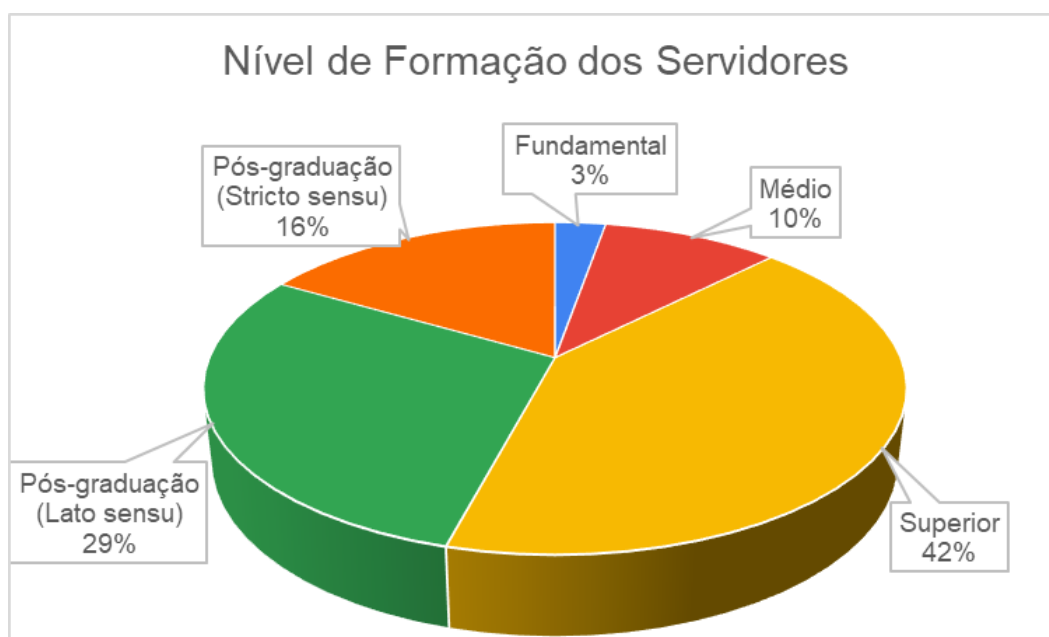
72 respostas



Fonte: Elaborado pela Autora a partir das respostas *Google Forms*

Verifica-se, a partir desses dados, que os servidores à disposição em sua maioria estão na instituição a menos de 5 anos (63,9%), evidenciando o problema da rotatividade, já que a Fundação possui 18 anos de existência. E dos 72 respondentes, apenas 12 (16,7%) possuem mais de 9 anos na instituição.

Quanto ao nível de formação dos servidores da FAPEG, identificaram-se 63 servidores com curso superior concluído ou incompleto, o que corresponde a 88% dos respondentes. Segue gráfico 3.

Gráfico 3- Nível de formação dos servidores

Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas

Do total de servidores com nível superior, 33% possuem pós-graduação (*Lato sensu*) incompleto ou concluído e 19% possuem pós-graduação (*Stricto sensu*) incompleto ou concluído. Assim, podemos concluir que a FAPEG possui um corpo técnico qualificado. Com a finalidade de qualificar o questionário e apresentar um encadeamento lógico aos resultados do instrumento aplicado, realizou-se a análise dos dados objetivando a identificação do nível de maturidade em GC, como verifica-se a seguir.

5.3 IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GC

Sob os dados coletados, percebeu-se que a grande maioria dos servidores (38) manifestou que tinha conhecimento, mas que não vivenciou a aplicação no trabalho; 21 servidores sinalizaram que tinham conhecimento do conceito e que vivenciaram a aplicação no trabalho; 11 servidores ouviram falar do tema, mas não saberiam definir; e 2 servidores indicaram que não sabiam do que se tratava, conforme quadro a seguir.

Quadro 13- Informações sobre conhecimento ao tema de pesquisa

Conhecimento sobre o Tema	Quantidade de Servidores
Já ouvi a respeito do termo "Gestão do Conhecimento", porém não saberia definir.	11
Não sei do que se trata.	2
Tenho conhecimento do conceito e vivenciei a aplicação em um local de trabalho.	21
Tenho conhecimento do conceito, mas não vivenciei a aplicação em um local de trabalho.	38
Total Geral	72

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas

A partir da análise dos grupos participantes, verifica-se que o grupo de Tecnologia e Pessoas apresentou maior número de servidores que possui conhecimento do conceito e vivenciou a aplicação em um local de trabalho. Para os grupos Liderança e Processos, a grande maioria tem conhecimento do conceito, mas relata não ter vivenciado a aplicação em um local de trabalho, como segue no quadro abaixo.

Quadro 14- Frequências deconcordância com Grupos viabilizadores

Grupos	7 - O que você sabe a respeito de Gestão do Conhecimento?	Contagens	% do Total	% acumulada
Liderança	Já ouvi a respeito do termo "Gestão do Conhecimento", porém não saberia definir.	2	2.8 %	2.8 %
	Não sei do que se trata.	0	0.0 %	2.8 %
	Tenho conhecimento do conceito e vivenciei a aplicação em um local de trabalho.	1	1.4 %	4.2 %
	Tenho conhecimento do conceito, mas não vivenciei a aplicação em um local de trabalho.	5	6.9 %	11.1 %
Pessoas	Já ouvi a respeito do termo "Gestão do Conhecimento", porém não saberia definir.	1	1.4 %	12.5 %
	Não sei do que se trata.	1	1.4 %	13.9 %
	Tenho conhecimento do conceito e vivenciei a aplicação em um local de trabalho.	5	6.9 %	20.8 %
	Tenho conhecimento do conceito, mas não vivenciei a aplicação em um local de trabalho.	3	4.2 %	25.0 %
Processos	Já ouvi a respeito do termo "Gestão do Conhecimento", porém não saberia definir.	8	11.1 %	36.1 %
	Não sei do que se trata.	1	1.4 %	37.5 %
	Tenho conhecimento do conceito e vivenciei a aplicação em um local de trabalho.	10	13.9 %	51.4 %
	Tenho conhecimento do conceito, mas não vivenciei a aplicação em um local de trabalho.	28	38.9 %	90.3 %
Tecnologi	Já ouvi a respeito do termo "Gestão do Conhecimento", porém não saberia definir.	0	0.0 %	90.3 %
	Não sei do que se trata.	0	0.0 %	90.3 %
	Tenho conhecimento do conceito e vivenciei a aplicação em um local de trabalho.	5	6.9 %	97.2 %
	Tenho conhecimento do conceito, mas não vivenciei a aplicação em um local de trabalho.	2	2.8 %	100.0 %

Fonte: Elaborado pela autora - Jamovi. project (2022). (Version 2.3)

Foi realizada ainda a análise de teste qui-quadrado com o objetivo de comparar duas variáveis categóricas independentes entre si e avaliar se há uma associação significativa entre as variáveis “Nível de Escolaridade” e “Conhecimento em Gestão de conhecimento”. Os dados foram apurados a partir das respostas às questões fechadas constantes no questionário compreendendo duas variáveis qualitativas.

Segundo Saccol (2012), o teste Qui-Quadrado “é um dos testes utilizados para dizer se existe associação entre duas variáveis (p. ex., gênero [masculino/feminino] versus utilização de um serviço)”. Serve para determinar a significância de diferenças entre dois grupos independentes. E, de acordo com Silva (2022), é considerado um teste não paramétrico e tem como objetivo comparar proporções, ou seja, possíveis divergências entre as frequências

observadas e esperadas para certo evento. O nível de significância adotado no teste foi $\alpha = 0,05$. A análise demonstrou que existe uma associação significativa entre as variáveis apresentadas.

Quadro 15: Tabela de Contingência - Associação de “Nível de Escolaridade” e “Conhecimento em GC”

Nível de Escolaridade		O que você sabe a respeito de Gestão do Conhecimento				Total
		Já ouvi a respeito do termo "Gestão do Conhecimento", porém não saberia definir.	Não sei do que se trata.	Tenho conhecimento do conceito e vivenciei a aplicação em um local de trabalho.	Tenho conhecimento do conceito, mas não vivenciei a aplicação em um local de trabalho.	
Fundamental incompleto	Observado	1	0	0	0	1
	Esperado	0.153	0.0278	0.292	0.528	1.00
	% em linha	100.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %
Fundamental completo	Observado	0	1	0	0	1
	Esperado	0.153	0.0278	0.292	0.528	1.00
	% em linha	0.0 %	100.0 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %
Médio completo	Observado	2	1	2	2	7
	Esperado	1.069	0.1944	2.042	3.694	7.00
	% em linha	28.6 %	14.3 %	28.6 %	28.6 %	100.0 %
Superior incompleto	Observado	3	0	7	8	18
	Esperado	2.750	0.5000	5.250	9.500	18.00
	% em linha	16.7 %	0.0 %	38.9 %	44.4 %	100.0 %
Superior completo	Observado	1	0	3	8	12
	Esperado	1.833	0.3333	3.500	6.333	12.00
	% em linha	8.3 %	0.0 %	25.0 %	66.7 %	100.0 %
Pós-graduação (Lato sensu) - incompleto	Observado	0	0	1	4	5
	Esperado	0.764	0.1389	1.458	2.639	5.00
	% em linha	0.0 %	0.0 %	20.0 %	80.0 %	100.0 %

Nível de Escolaridade		O que você sabe a respeito de Gestão do Conhecimento				Total
		Já ouvi a respeito do termo "Gestão do Conhecimento", porém não saberia definir.	Não sei do que se trata.	Tenho conhecimento do conceito e vivenciei a aplicação em um local de trabalho.	Tenho conhecimento do conceito, mas não vivenciei a aplicação em um local de trabalho.	
Pós-graduação (<i>Lato sensu</i>) - completo	Observado	3	0	5	8	16
	Esperado	2.444	0.4444	4.667	8.444	16.00
	% em linha	18.8 %	0.0 %	31.3 %	50.0 %	100.0 %
Pós-graduação (<i>Stricto sensu</i> , nível mestrado) - incompleto	Observado	0	0	1	1	2
	Esperado	0.306	0.0556	0.583	1.056	2.00
	% em linha	0.0 %	0.0 %	50.0 %	50.0 %	100.0 %
Pós-graduação (<i>Stricto sensu</i> , nível mestrado) - completo	Observado	0	0	2	2	4
	Esperado	0.611	0.1111	1.167	2.111	4.00
	% em linha	0.0 %	0.0 %	50.0 %	50.0 %	100.0 %
Pós-graduação (<i>Stricto sensu</i> , nível doutorado) - completo	Observado	1	0	0	5	6
	Esperado	0.917	0.1667	1.750	3.167	6.00
	% em linha	16.7 %	0.0 %	0.0 %	83.3 %	100.0 %
Total	Observado	11	2	21	38	72
	Esperado	11.000	20.000	21.000	38.000	72.00
	% em linha	15 %	3 %	29 %	53 %	100.0 %

Fonte: Elaborado pela autora - Jamovi. project (2022). (Version 2.3)

Quadro 16: Teste qui-quadrado

Testes χ^2			
	Valor	gl	p
χ^2	55.4	27	0.001
N	72		

Fonte: Elaborado pela autora - Jamovi. project (2022). (Version 2.3)

Com base nos valores obtidos, 100% dos respondentes com níveis de escolaridade mais baixos, como ensino fundamental completo e incompleto, indicaram opções relacionadas a não ter conhecimento sobre o tema ou já ter ouvido falar. Enquanto que, para os níveis de escolaridade superior, pós-graduação *Lato sensu* e *Stricto sensu*, sejam eles completos ou incompletos, os percentuais maiores estavam associados às opções “Tenho conhecimento do conceito, mas não vivenciei a aplicação” e “Tenho conhecimento do conceito e vivenciei a

aplicação”, com destaque para o nível de escolaridade *Stricto sensu* - doutorado, onde 83,3% dos respondentes manifestaram ter conhecimento do conceito em que pesem não terem vivenciado a aplicação.

Observa-se ainda que, para a opção “Tenho conhecimento do conceito e vivenciei a aplicação”, identificaram-se maiores resultados nos níveis de escolaridade *Stricto sensu* - Mestrado, com a manifestação de 50% dos respondentes que possuem mestrado completo ou incompleto.

Diante dos resultados, quanto maior o nível de escolaridade, maior é a chance do indivíduo ter acesso à temática e oportunidade de vivenciá-la, seja por oportunidade de acesso às informações, busca por conhecimento, aprendizagem acadêmica, oportunidades de trabalho, entre outros.

No entanto, como se verifica para o nível de escolaridade “Médio completo”, identificou-se uma distribuição mais homogênea entre as opções. Pode-se inferir que é a partir daí que o tema começa a ser assimilado considerando o conhecimento individual, ou seja, mesmo que o indivíduo acredite não conhecer ou não ter vivenciado, as manifestações podem estar associadas ao conhecimento tácito de cada indivíduo, composto por elementos técnicos (know-how e habilidades) e cognitivos (modelo mental, tal como paradigmas e crenças).

Nota-se, assim, a importância da implementação da Gestão do Conhecimento para o processo de conversão do conhecimento na organização, conforme modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (2008) e apresentado no item 2.1 desta pesquisa. É importante ressaltar que todo novo conhecimento, produto ou conceito, sempre vem por meio de um indivíduo. Essa perspectiva reforça a ideia de que a gestão do conhecimento não deve ser vista como uma atividade isolada, mas sim como um processo que envolve a interação entre pessoas e organizações (Ezequiel, Yamaguchi, Watanabe, 2019; Santos, Alvares, 2021).

Para validação desses dados, foi avaliado o valor esperado entre as variáveis e identificado que os valores encontrados reforçam que a aplicação do teste qui-quadrado é indicado para esta comparação.

Após análise inicial do perfil dos respondentes e suas percepções quanto à GC praticada, apresentam-se a seguir as análises dos resultados de cada dimensão proposta na metodologia: Liderança em GC, Processos, Pessoas, Processos de Conhecimento, Aprendizagem e Inovação, Tecnologia e Resultados de GC, com o objetivo de identificar o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento na FAPEG. Observa-se que a partir da análise de conteúdo das entrevistas foram identificadas e categorizadas 232 manifestações

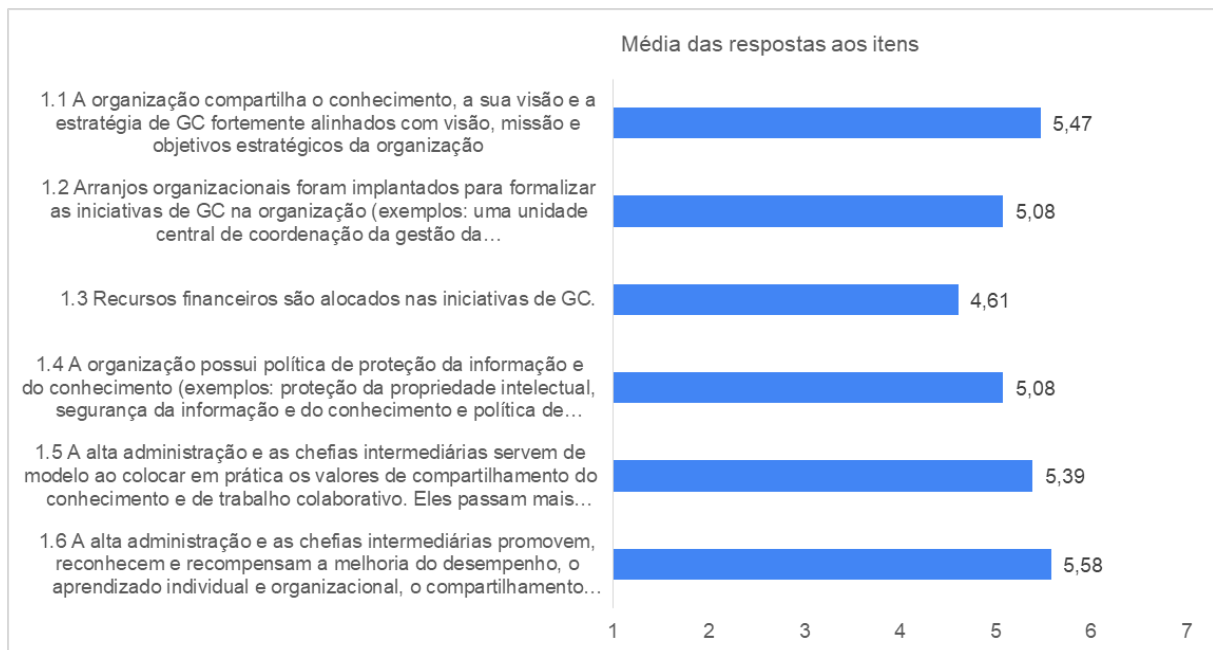
relacionadas às dimensões, as quais serão tratadas a seguir, juntamente com os dados obtidos a partir do questionário aplicado e pesquisa documental.

5.3.1 Dimensão Liderança Em GC

A liderança desempenha um papel crucial na implementação e institucionalização do compartilhamento de conhecimento e do trabalho colaborativo dentro de uma organização, bem como na melhoria do desempenho individual e organizacional. Segundo Batista (2012), é a liderança que estabelece estruturas de governança e arranjos organizacionais para apoiar a implementação de práticas de gerenciamento do conhecimento; aloca recursos financeiros para essas atividades; e garante o uso do gerenciamento do conhecimento para aprimorar processos, produtos e serviços. Além disso, a liderança promove e reconhece melhorias no desempenho ao mesmo tempo em que implementa uma política de proteção do conhecimento.

Analisando as respostas obtidas no questionário, observa-se na figura a seguir que o item 1.6 teve a maior média, de 5,58.

Figura 9- Médias obtidas na dimensão liderança



Fonte: Elaborado pela autora

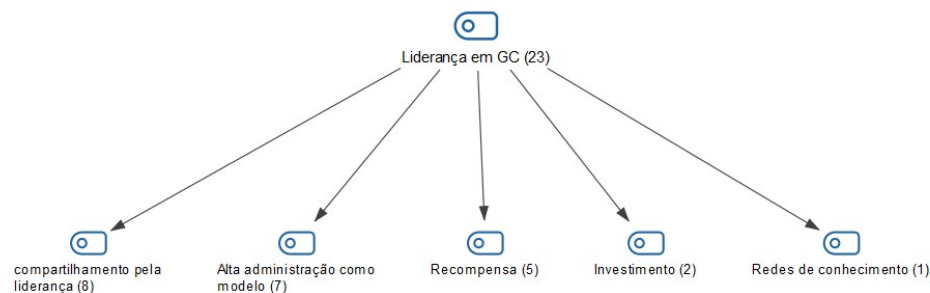
Esse resultado indica a percepção de que a alta administração e as chefias intermediárias realizam ações visando a promoção, reconhecimento e recompensa na melhoria

do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.

Para os demais itens, verifica-se que os respondentes concordam em parte que a organização promove o alinhamento entre a visão e a estratégia de GC e os direcionadores estratégicos da organização (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas). Acreditam que a visão e a estratégia são compartilhadas na instituição e entendem que a alta administração e as chefias intermediárias são exemplos de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo.

Por outro lado, o item 1.3 obteve a menor média, de 4,61. Este resultado indica que há percepção de parte dos respondentes de que a instituição não aplica recursos financeiros nas iniciativas de Gestão do Conhecimento, ou mesmo que desconhecem essa iniciativa. Objetivando entender o resultado obtido por meio das respostas ao questionário, foi realizada a análise de conteúdo das entrevistas que, levando em consideração a categorização com códigos e subcódigos relacionados à dimensão Liderança em GC, identificou-se 23 manifestações, que correspondem a 10% do total de manifestações identificadas, conforme figura abaixo.

Figura 10- Mapa de código e subcódigos hierárquicos - Liderança

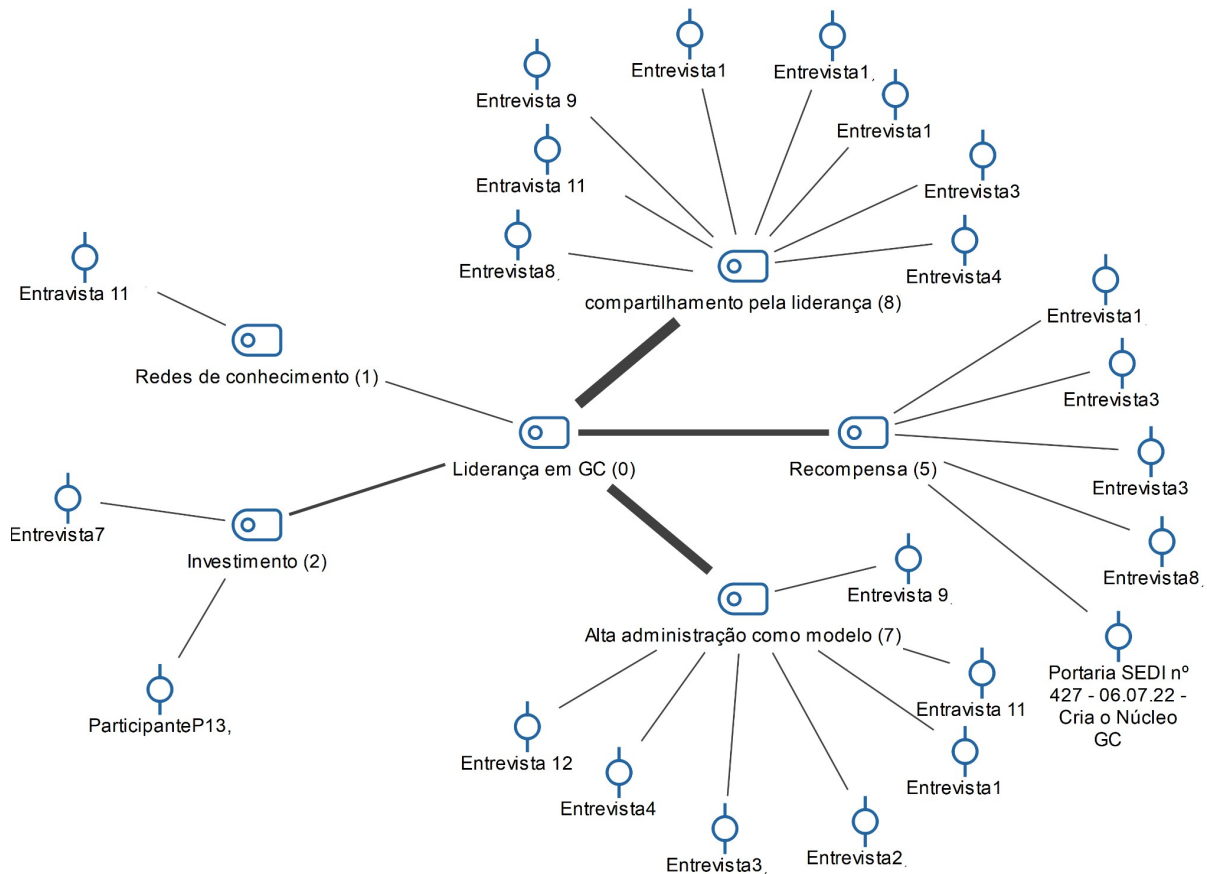


Fonte: Elaborado pela autora - MAXQDA (Version 24.0.0)

As manifestações obtidas por meio das entrevistas, questionário e documentos em sua maioria estão relacionadas ao compartilhamento do conhecimento e aprendizado pela alta gestão e chefias imediatas (8), seguido de manifestações que indicam que a alta gestão é tida como exemplo de compartilhamento do conhecimento e do trabalho (7), e promovem recompensa aos servidores da instituição (5). Investimento (2) e redes de conhecimento (1) foram pouco mencionadas.

Conforme mapa abaixo, podemos visualizar a distribuição das manifestações ou fonte de dados relacionados ao código e subcódigos estabelecidos, os quais serão apresentados em sequência.

Figura 11 - Códigos-Subcódigo-Seguimento - Liderança



Fonte: Elaborado pela autora - MAXQDA (Version 24.0.0)

Com relação ao item 1.6 que obteve a maior média (5,58) e está relacionado à percepção de que a alta administração e as chefias intermediárias realizam ações visando à promoção, reconhecimento e recompensa na melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação, identificamos várias manifestações que evidenciam a realização destas ações:

Você preparou a pessoa para assumir um cargo (Entrevista 1).

E a fundação tem ajudado, tenho que fazer um parêntese, a fundação tem ajudado a gente, por exemplo, na valorização dos colaboradores (Entrevista 3).

Então, a gente tem tido esse respaldo da direção também, isso também é muito importante, a gente valoriza quem já está, digamos assim, roendo o osso, né? (Entrevista 3).

O líder, até a presidência, tem que ver que aquela contribuição que ela está fazendo ali tem importância para a instituição. Então, trabalhar primeiro na capacitação e em seguida dar sentido para ela da importância daquilo ali (Entrevista 8).

Além destas manifestações citadas, a legislação também apresenta ações relacionadas ao item, como se verifica no inciso V, Art. 4º, da Portaria SEDI nº 427 - 06.07.22 - que cria o Núcleo GC: “Propor políticas de incentivos, vantagens e reconhecimentos para que os servidores públicos de carreira da área de TI sejam motivados a participar das capacitações em TI, bem como, democratizar as oportunidades de capacitação”.

Com relação à promoção do alinhamento e do compartilhamento da visão, da estratégia de GC e dos direcionadores estratégicos da organização (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas), bem como do compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo por parte da alta administração e as chefias intermediárias, que foram itens considerados bem avaliados pelos respondentes do questionário, identificamos manifestações que confirmam essas ações, quais sejam:

Além de direcionar a equipe, lógico, eu acho que o papel principal do líder é compartilhar o conhecimento, em questão de estar junto também com a equipe. (Entrevista 9)

O líder pra mim, na verdade, ele tem que, na minha concepção, ele tem que mais ou menos ser como se fosse um orientador e ao mesmo tempo, acaba sendo um papel de professor em alguns aspectos. Você tem que acolher, você tem que entender, você tem que orientar, você tem que apontar, você tem que cobrar. (Entrevista 1)

Não só entre os colegas, mas também a alta direção, muito solidária para propostas inovadoras. Seja do ponto de vista da gestão, seja do ponto de vista macro, de pensar estratégias. (Entrevista 4)

E esse líder também pode tornar isso uma coisa institucional, uma coisa maior. Fazendo ações que possam divulgar um pouco mais do que é feito dentro do que ele lidera. Então, sim, vai desde uma coisa mais ampla, a divulgação do que ele lidera, mostrando os objetivos, o que eles querem enxergar, o papel de cada um, até dentro em micro atividade. (Entrevista 8)

Na iniciativa privada as pessoas se desenvolvem mais rápido, pois a briga por espaço é maior para garantir o emprego e evoluir profissionalmente, já no serviço público é diferente. O líder no serviço público tem que ter conhecimento da área, ele só consegue atuar em conformidade se tiver conhecimento. Este conhecimento traz segurança para a equipe. Então quando o líder domina a área ele motiva o servidor a querer atuar na área pois terá segurança para desempenhar as atividades. O líder também tem que influenciar por meio de suas atitudes e ser exemplo para seus liderados. (Entrevista 12)

O líder tem, primeiro, ter noção do que é a gestão do conhecimento. Segundo, eu acho que ele tem que ter a capacidade de identificar as qualidades do grupo, para que essa gestão possa ser feita de uma maneira a maximizar os resultados positivos. Eu acho que tem que ter um domínio do que é a gestão do conhecimento e um conhecimento profundo também da equipe, para que essa transmissão de conhecimento aconteça de maneira mais satisfatória. (Entrevista 4)

Com o objetivo de envolver as pessoas para colaborarem com seus conhecimentos e habilidades, e se envolver nas suas entregas e desenvolvimento de sua função. Garantir que as equipes estejam interagindo e satisfeitas com o que se propõe a fazer. (Entrevista 11)

Apesar de manifestações positivas, identificam-se algumas fragilidades que justificam as médias destacadas, já que os respondentes do questionário entenderam que algumas ações a instituição realizava em parte, ou seja, existem lacunas que precisam ser trabalhadas.

Não tem reunião periódica de diretoria, que a gente saiba, de falar assim, não, aconteceu isso, houve um desdobramento, não tem realinhamento, não tem isso fixado em lugar nenhum, não tem só a meta é essa, esse ano nós vamos fazer isso, porque isso é, isso na verdade, pra mim é um grande problema de órgão público. Você não sabe pra que lado que vai. Se você não sabe pra que lado você vai, pra qualquer lugar sabe, certo? Entendeu? Esse é o grande problema. Por mais que você tenha motivação, se você não fala na direção, não adianta. (Entrevista 1)

Todo mundo tem muita coisa para poder contribuir. Às vezes o que acontece é que elas não são provocadas, não são questionadas, não são ouvidas. (Entrevista 3)

Para o item 1.3 que trata da percepção de parte dos respondentes de que a instituição não aplica recursos financeiros nas iniciativas de Gestão do Conhecimento, ou mesmo que desconhecem essa iniciativa, identificamos duas manifestações, uma no questionário e outra nas entrevistas, que confirmam esta percepção.

Investimentos para especializar pessoas em determinadas áreas. (Participante 13).

A gente faz muito pra fora. A gente incentiva muito pra fora. Mas a gente não incentiva os nossos servidores. (Entrevista 7)

Observa-se que a FAPEG atua no fomento à pesquisa e inovação e à formação de recursos humanos altamente qualificados. E por meio dessas manifestações, percebe-se um desejo de que a instituição invista, também, na qualificação de seus servidores, para além dos cursos que já são oferecidos pela Escola de Governo do Estado de Goiás; e que também invista em iniciativas de Gestão do Conhecimento para a instituição.

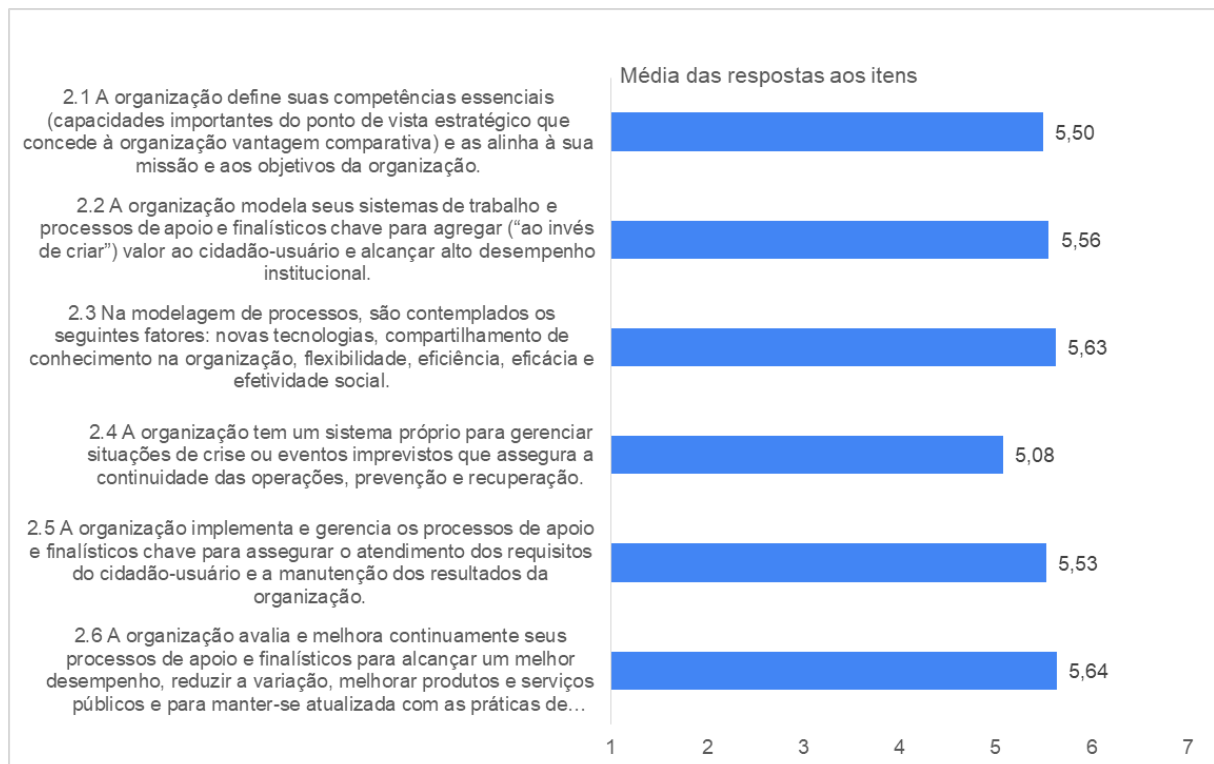
Pelo exposto, verifica-se a importância da liderança na criação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento e aprendizado, incentivando as equipes a explorar seu potencial e refletir sobre como seu trabalho pode beneficiar a organização. Segundo Correa et

al. (2019), os líderes devem ser capazes de influenciar o comportamento dos demais servidores na organização em termos de compartilhamento de conhecimento, interesse contínuo em aprender e busca de novos conhecimentos. Além disso, a liderança deve garantir que a organização aprenda, melhore e invista continuamente em suas práticas de gerenciamento do conhecimento.

5.3.2 Dimensão Processos

A figura a seguir apresenta as médias obtidas a partir das respostas ao questionário para a dimensão processos, como segue.

Figura 12 - Médias obtidas na dimensão processos



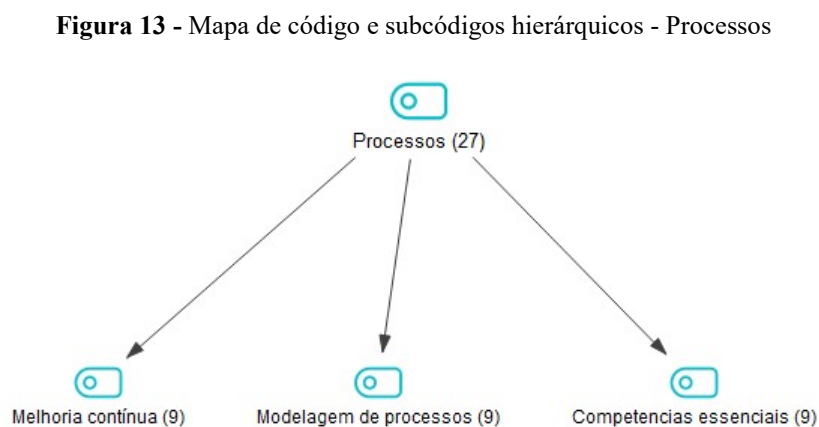
Fonte: Elaborado pela autora

A partir das respostas, o item 2.6 apresentou a maior média (5,64), o que evidencia que a maioria dos respondentes entende que a organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.

O item que obteve a menor média (5,08) diz respeito à existência de sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegure a continuidade das operações, prevenção e recuperação. Considerando que este item foi o menos avaliado, entende-se que a percepção do servidor demonstra uma carência ou oportunidade de melhoria para este item.

Observa-se ainda que todos os itens tiveram médias superiores a 5, o que demonstra que a maioria dos respondentes concorda, em parte, que a instituição promove alinhamento entre as competências essenciais, a missão e os objetivos organizacionais; modela os sistemas de trabalho e os processos para agregar valor ao cidadão-usuário; e, na busca do desempenho elevado, implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para garantir o atendimento aos requisitos do cidadão-usuário e à manutenção dos resultados positivos, além de avaliar e melhorar continuamente os processos de trabalho para aprimorar o desempenho.

A partir da realização das entrevistas, identificaram-se 27 manifestações, que correspondem a 12% do total de manifestações identificadas, considerando a categorização com códigos e subcódigos relacionados à dimensão Processos, conforme figura abaixo:



Fonte: Elaborado pela autora - MAXQDA (Version 24.0.0)

Para cada subcódigo estabelecido, foram identificadas 9 manifestações a partir da análise de conteúdo das entrevistas, questionário e documentos. Conforme mapa abaixo, podemos visualizar a distribuição das manifestações ou fonte de dados relacionados ao código e subcódigos estabelecidos, os quais serão apresentados em sequência.

Direcionar a equipe para que ela aplique as habilidades em prol dos resultados. E para que eles complementam. Eu acho que o líder precisa identificar as habilidades, identificar os pontos de melhoria. Para que nesses pontos de melhoria ele possa identificar como melhorar, como trabalhar isso para trabalhar em prol do resultado. (Entrevista 7)

Então, assim, um exercício que a gente sempre tem que fazer é, faz sentido isso que nós estamos falando, estamos fazendo? Acho que é uma pergunta que também tem a ver com criatividade, né? Porque a gente sempre tem que buscar, né, estar fazendo da melhor maneira, mas com qualidade. Tentando fazer o questionamento e respondendo essa pergunta, né? Poderia fazer diferente? É melhor? Existem outras coisas, né? Talvez esse processo aqui eu possa cortar, acabar e fazer outro. Então, eu acho que ser questionador é importante. (Entrevista 8)

Cobrando também dos líderes os treinamentos, treinamentos in loco e além dos treinamentos, a questão do registro do conhecimento institucional. (Entrevista 6)

Existem servidores que não têm interesse em melhorar ou se envolver, todo dia vai abrir a gavetinha e fazer só aquilo ali, mas tem outros que são comprometidos e proativos e que evoluem ao longo da carreira, então temos pessoas com os dois perfis. (Entrevista 11)

Não foram identificadas manifestações relacionadas ao item 2.4, que obteve a menor média e que diz respeito à existência de sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegurem a continuidade das operações, prevenção e recuperação, confirmando-se como uma fragilidade da instituição e um ponto de melhoria.

Com relação ao item 2.1 que está ligado às definições de competências essenciais e que também teve uma avaliação menor, apesar de manter-se acima da média 5, ou seja, onde os respondentes concordam em parte, identificamos várias manifestações que demonstram uma carência, não na definição das competências essenciais e sim no compartilhamento dessas competências junto aos servidores.

Não sabia o que as gerências finalísticas faziam. A partir da minha curiosidade fui conversando e tentando entender. Da mesma forma que os servidores não sabem o que a FAPEG faz, o público externo também não sabe. (Entrevista 11)

Às vezes, dentro da própria sala, quando tem gerências, unidades distintas, eles não sabem o que é que um faz. (Entrevista 2)

Nem todos os servidores conhecem o que cada um faz. (Entrevista 2)

Entender as atribuições, deixar isso disseminado. Não sei se a clareza que as pessoas têm sobre o papel delas na instituição, o estatuto, as funções, os fluxos. (Entrevista 10)

Identifica-se também que os líderes entendem a importância em ter a definição das competências essenciais, mas também de compartilhar essas informações, uma vez que esse conhecimento pelos servidores poderá proporcionar benefícios para troca de conhecimento, armazenamento, criação, entre outros.

Entender bem as áreas de atuação de cada um, ver as potencialidades e permitir nessa movimentação que eu acho que ela é benéfica internamente. (Entrevista 4)

Enxergar, o papel de cada um, até dentro em micro atividade que você define tanto os processos de funcionamento como os processos de troca de conhecimento, armazenamento de conhecimento. Acho que é importante também ter ferramentas. (Entrevista 8)

Primeiro, a questão da própria institucionalização das atribuições, já é um conhecimento, porque você traz o conhecimento, você larga de ser implícito o tácito, você começa a explicitar. Então, é mais fácil, inclusive, de você mostrar para a pessoa o que ela faz, o que ela não faz. (Entrevista 1)

Assim, a percepção da importância em ter a definição das competências essenciais e as manifestações identificadas que indicam a realização de ações iniciadas pela instituição para suprir a carência relacionada ao compartilhamento demonstram que a instituição está caminhando para alcance desse item em sua integralidade.

Passamos a saber mais sobre as atividades do órgão depois dessas oficinas e Workshop que ocorreram, que foram muito interessantes e válidos, pois estamos mostrando a FAPEG para a FAPEG. (Entrevista 11)

Eu me lembro que uma vez inclusive já foi feito isso, para identificar. Da gente identificar dentro da nossa área, quais são as competências que a gente precisa. Dentro dessas competências, quais são os cursos que a gente precisa fazer, o que a gente precisa. (Entrevista 7)

Os demais itens tiveram médias superiores a 5, demonstrando que a maioria dos respondentes concorda, em parte, que a instituição modela os sistemas de trabalho e os processos. Por meio das manifestações, percebe-se que a instituição possui macrofluxos e mapeamento de processos relacionados à área finalística para agregar valor ao cidadão-usuário, mas identificou-se uma carência com relação a modelagens de processos operacionais de trabalho.

Verificou-se ainda que algumas áreas possuem este fluxo de trabalho bem definido enquanto outras não e que esta ausência de regulamentação do gerenciamento de processos e atividades, bem como a comunicação dessas informações de forma ampla e de fácil acesso aos servidores, atrapalha na rotina do trabalho, no reconhecimento do servidor quanto ao seu pertencimento à missão do órgão e na compreensão do funcionamento completo da instituição, como podemos abstrair das manifestações a seguir.

Hoje a minha equipe faz, mas, por exemplo, eu peguei, não tinha nada. Tanto que a gente mudou tudo, a gente criou a rotina de trabalho, todo mundo sabe o que todo mundo está fazendo, todo dia a gente tem reunião de controle, é diário. (Entrevista 1)

Sempre que um servidor vem trabalhar comigo, eu me sento com ele e contextualizo tudo, como é o serviço público, execução da LOA, mostro legislação até chegar na minha área. (Entrevista 12)

Entendo também a importância do fluxo de processos para cada atividade, para envolver as pessoas e apresentar o que é feito, onde é feito e como é feito. (Entrevista 12)

Incentivar capacitações, escrever procedimentos, escrever o que você faz, fazer o que está escrito e registrar para comprovar também, né? Porque aquilo ali fica uma memória administrativa que as outras pessoas que, porventura, cheguem à instituição, né? Porque as pessoas, elas não são fixas. Então, mesmo a gente trabalhando com a realidade de servidores efetivos, existe uma rotatividade. (Entrevista 6)

Que aí, a partir do mapeamento de processos, você pode conhecer a realidade e escrever procedimentos, melhorar, otimizar esses processos, racionalizar os processos. (Entrevista 6)

Na equipe específica aqui, eu acredito que tem um conhecimento desejável do que é o fluxo. E depois, o segundo aspecto seria a questão do registro, do que é feito dentro desses fluxos. (Entrevista 10)

Até então, nós tínhamos tão pouca gente e tanta demanda que a gente só estava entregando, executando, executando. E a gente não teve tempo de fazer os procedimentos, que é o que eu espero fazer agora com uma pessoa mais. Espero ter tempo para isso. (Entrevista 7)

Processos eficazes promovem a colaboração e o compartilhamento de conhecimento, permitindo que os tomadores de decisão aproveitem a experiência e os *insights* de outras pessoas dentro da organização. Os processos também contribuem para o desenvolvimento de habilidades de alfabetização informacional, permitindo que os tomadores de decisão pesquisem, avaliem e usem efetivamente as informações em seus processos de tomada de decisão.

Dentre os benefícios dos processos na Gestão do Conhecimento, está a execução eficiente e consistente de tarefas e atividades, levando à melhoria da produtividade e da qualidade do trabalho, uma vez que as diretrizes claras e procedimentos padronizados permitem que os funcionários desempenhem suas funções com eficiência, reduzindo erros e retrabalho. Bottentuit, Junior e Azevedo (2021) destacam a importância na aplicação da gestão do conhecimento em projetos, uma vez que pode trazer vantagens competitivas para a organização, como a redução de erros, a otimização de processos e a inovação. Neves, Rados e Fialho (2018) destacam a importância dos processos na gestão do conhecimento, pois eles desempenham um papel crucial no alcance das metas organizacionais e da vantagem competitiva.

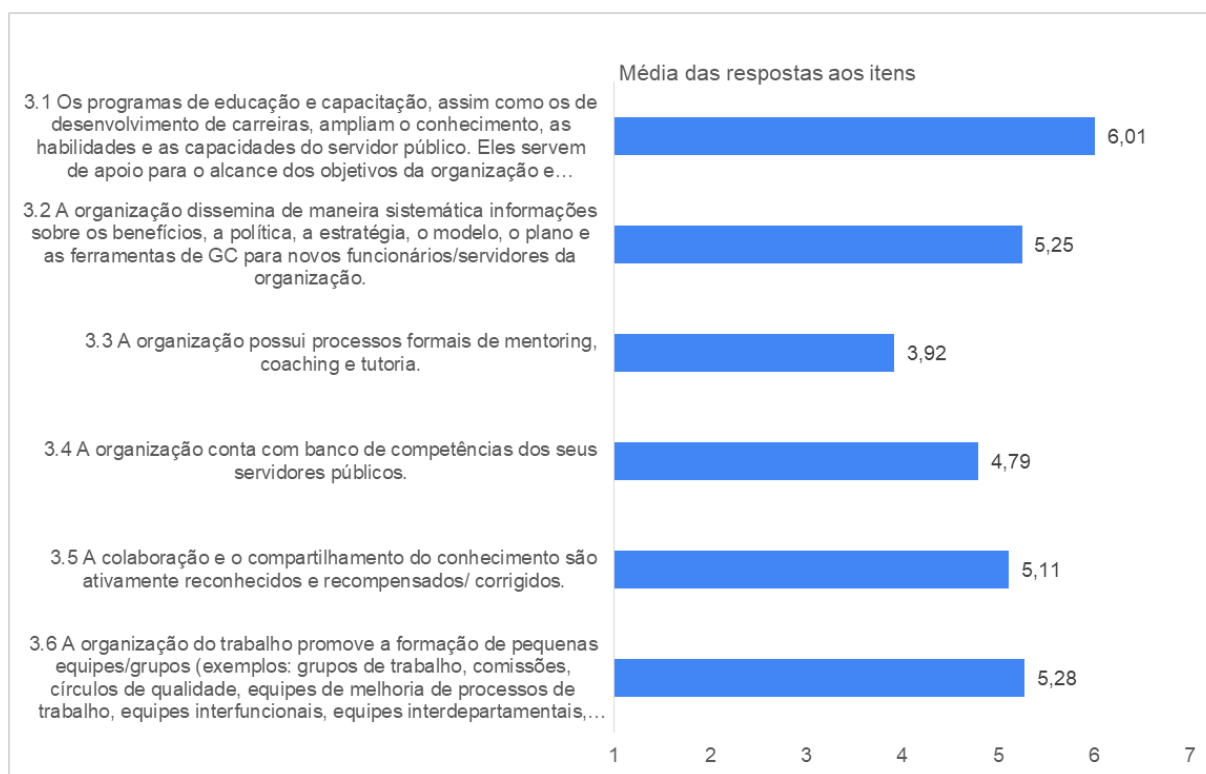
Além disso, os processos permitem a comunicação e o fluxo de informações dentro da organização, favorecendo que o conhecimento seja compartilhado e utilizado de forma eficaz.

No geral, os processos são essenciais na gestão do conhecimento, pois fornecem a estrutura para gerenciar e alavancar o conhecimento organizacional. Assim, verifica-se que os processos organizacionais melhoram a colaboração e a coordenação entre os membros da equipe, promovendo uma comunicação eficaz e um fluxo de trabalho contínuo com o devido monitoramento e o controle eficaz dos processos, permitindo a identificação oportuna de problemas e desvios, levando à solução proativa de problemas.

5.3.3 Dimensão Pessoas

Para iniciar a discussão a respeito da dimensão pessoas, é apresentada na figura abaixo a média por item, conforme a pontuação atribuída pelos participantes em cada uma das 6 assertivas que compõem a avaliação.

Figura 15 - Médias obtidas na dimensão pessoas



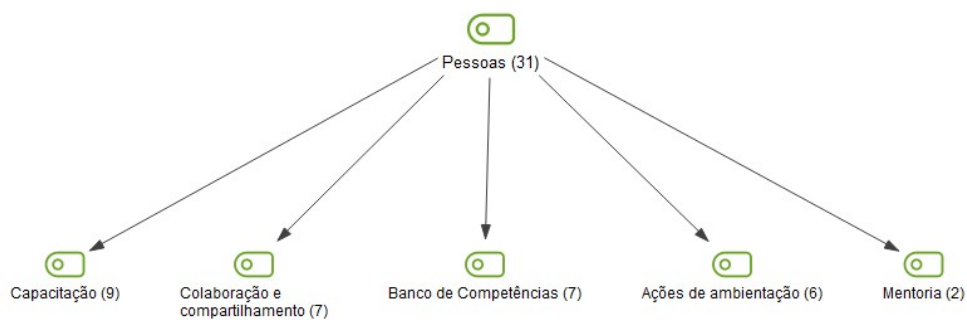
Fonte: Elaborado pela autora

Conforme acima, o item 3.1 teve a maior média (6,01), demonstrando que, na percepção dos participantes, há efetividade nos programas de capacitação e treinamento da instituição, seguido pelo item 3.6 (5,28), que avalia se a instituição promove o trabalho em equipe; item 3.2 (5,28) que trata do compartilhamento de informações sobre os benefícios, a

estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos servidores; item 3.5 (5,11) que avalia se a organização reconhece e recompensa o compartilhamento do conhecimento; e item 3.4 (4,79), que avalia se a instituição possui banco de competências dos seus servidores. Observa-se ainda que o item que teve menor pontuação foi o 3.3 com média 3,92, demonstrando que os respondentes discordam em parte que a instituição possui processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria com os objetivos de transferir e preservar o conhecimento organizacional.

A partir da realização das entrevistas, identificaram-se 31 manifestações, que correspondem a 13% do total de manifestações identificadas, considerando a categorização com códigos e subcódigos relacionados à dimensão Pessoas, conforme figura abaixo.

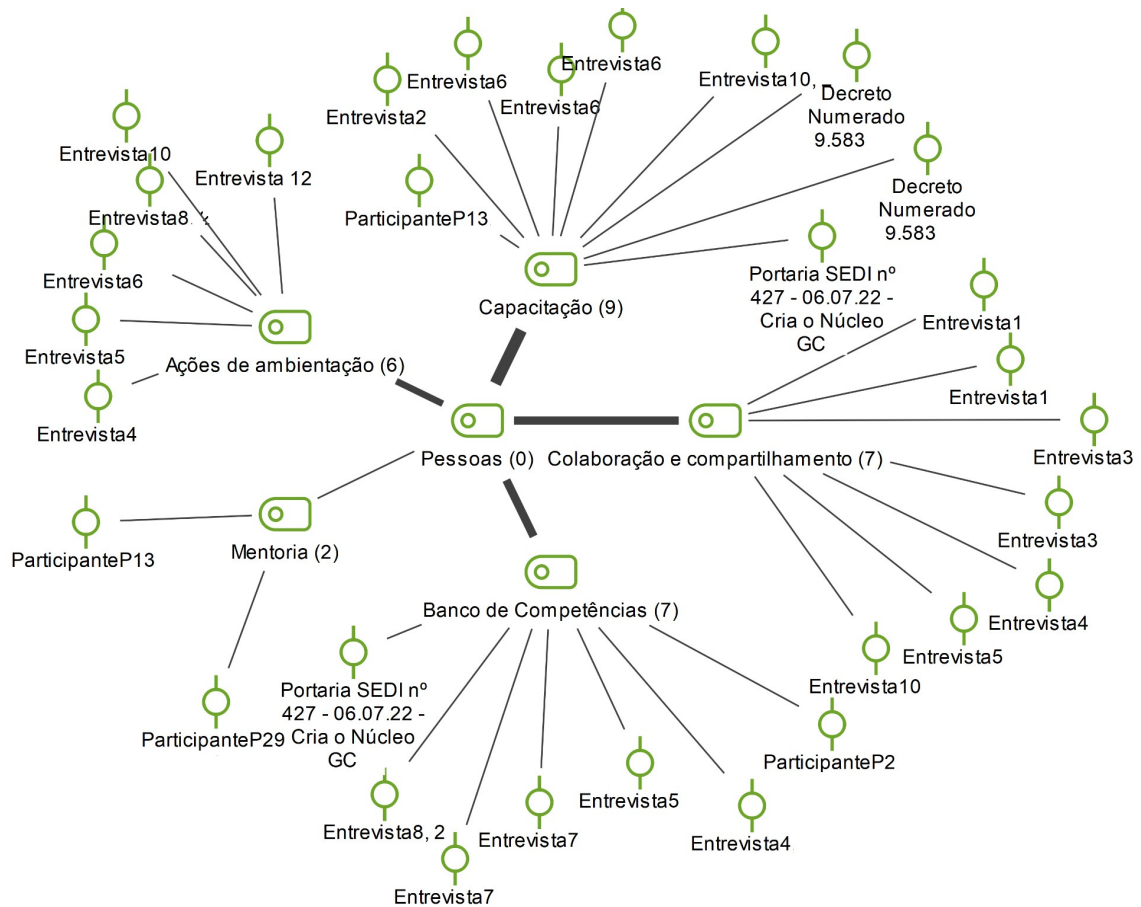
Figura 16- Mapa de código e subcódigos hierárquicos - Pessoas



Fonte: Elaborado pela autora - MAXQDA (Version 24.0.0)

A partir da análise de conteúdo das entrevistas, questionário e documentos, foram identificadas 9 manifestações para o subcódigo capacitação, 7 para colaboração e compartilhamento, 7 para banco de competência, 6 para ações de ambientação e 2 para o subcódigo mentoria.

Conforme mapa abaixo, podemos visualizar a distribuição das manifestações ou fonte de dados relacionados ao código e subcódigos estabelecidos, os quais serão apresentados em sequência.

Figura 17- Códigos-Subcódigo-Seguimento - Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora - MAXQDA (Version 24.0.0)

Conforme resultados apurados no questionário, o item com maior média (6,01) está relacionado à efetividade nos programas de capacitação e treinamento da instituição e, conforme imagem acima, foi o item onde se conseguiu codificar mais manifestações para esta dimensão analisada, onde foram identificadas ações existentes de treinamentos e capacitações internas, proporcionadas pela instituição, chefia imediata, ou até mesmo por iniciativas individuais dos servidores.

Aulas ministradas entre o departamento de TI para conhecimentos específicos de domínio individual. (Participante 13)

A gente tem que ter aprendizado, o cara vai ficar oito horas aqui, e ele sempre tem uma coisa para ensinar, por isso que tem a reunião de estímulo, desenvolvimento, competência, capacidade.(Entrevista 1)

A gente mesmo procura outras coisas fora para tentar melhorar as nossas atividades. E, às vezes, eu uso uma tecnologia que me favorece. (Entrevista 2)

Ir atrás, verificar os cronogramas de curso da escola de governo, identificar quais cursos ele precisa fazer. (Entrevista 6)

Identificaram-se ainda manifestações relacionadas ao quadro altamente qualificado dos servidores. Além das manifestações de reconhecimento por parte dos servidores, essa informação também foi constatada na análise de perfil realizada no item 5.3.

A gente trabalha numa instituição que as pessoas são muito capacitadas, os gerentes, não só as pessoas, como os líderes. (Entrevista 6)

Verificou-se que estas ações de capacitação identificadas na instituição também estão amparadas na política de Estado implementada, sendo identificadas em dois documentos analisados, como se verifica no inciso I, Art. 4º, da Portaria SEDI nº 427 - 06.07.22 - que cria o Núcleo GC:

I - Promover, coordenar e executar programas de capacitação profissional, relacionadas à Gestão do Conhecimento no âmbito da Subsecretaria de Tecnologia da Informação (STI), promovendo o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos da área de TI do Governo de Goiás.

Responsabilidades de capacitação também foram identificadas nos incisos VII e VIII, do Art. 27º, do Decreto nº 9.583 - 18.12.19:

VII - proporcionar a capacitação continuada e permanente nas modalidades presencial e à distância, assegurando a formação, o desenvolvimento, o aperfeiçoamento e o conhecimento técnico e estratégico do servidor público;

VIII - implementar projetos e ações que permitam o treinamento ou o conhecimento aplicado dos servidores em áreas estratégicas da gestão, no próprio local de trabalho, por meio de transferência de experiência e apoio metodológico, e na aplicação de ferramentas já ministradas em sala de aula;

Quanto às ações de trabalho em equipe, compartilhamento de informações, reconhecimento e recompensa nessa partilha do conhecimento, de acordo com os dados obtidos no questionário, identifica-se a percepção de que os respondentes concordam em parte que a instituição as realiza. Essa percepção pode ser confirmada por meio das manifestações identificadas na análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas, como segue:

Enxergo. Eu acho que há um ambiente, de fato, colaborativo. Mas eu acho que, ao mesmo tempo, essa colaboração fica um pouco sacrificada, porque cada gerência está muito atolada. Especialmente aquelas vinculadas à diretoria científica. Então, a gente fica até um pouco receoso de procurar o colega, porque sabe que talvez vai estar atrapalhando numa atividade X, numa atividade Y. Mas, partindo dos servidores, há um senso de colaboração que eu acho interessantíssimo (Entrevista 4)

Acredito que seja compartilhando conhecimento mesmo. Saber o que a gerência está ali, que tem que executar, que deve executar, é você saber expor para a sua equipe da forma que tem que ser executada, para que todos saibam o que está fazendo de fato. (Entrevista 5)

Existe dentro dos seus silos, mas os laços ainda são fracos. Talvez uma área precise conversar mais ou fazer mais ações que podemos estar de alguma forma incentivando esse tipo. Claro que essa interface entre uma área e a outra a gente melhorou muito também. (Entrevista 8)

Mas ela acontece, sim, de forma mais, assim, informal, vamos dizer assim, né? Mas eu acho que pode melhorar, com certeza. (Entrevista 9)

E a fundação tem ajudado, tenho que fazer um parênteses, a fundação tem ajudado a gente, por exemplo, na valorização dos colaboradores. (Entrevista 3)

Quanto ao banco de competências dos seus servidores, identificou-se nas entrevistas informações relacionadas à realização do mapeamento de competências na instituição. No entanto, identificam-se também relatos que demonstram que estes servidores ainda não conseguiram visualizar o resultado desta ação de forma evidente na instituição, com a alocação de pessoas levando-se em consideração estas informações mapeadas.

Esta constatação vem ao encontro do resultado do questionário no qual os respondentes não concordaram e nem discordaram de que a mesma conta com este banco de competências (4,79) conforme figura 18. Ou seja, há o mapeamento, mas não há evidências de que essas informações estão sendo utilizadas estrategicamente.

A gente tem também o mapeamento de competências, que dá subsídios para que a gente incentive os servidores a se capacitarem no exercício das suas funções. (Entrevista 6)

Mapeamento de competências. (Participante 2) (Participante 26)

Conhecer melhor o corpo de trabalhador para fazer reposicionamento, eu acho que isso é um ponto importante. (Entrevista 4)

Eu me lembro que uma vez inclusive já foi feito isso, para identificar. Da gente identificar dentro da nossa área, quais são as competências que a gente precisa. Dentro dessas competências, quais são os cursos que a gente precisa fazer, o que a gente precisa. (Entrevista 7)

O item 3.3 que teve menor pontuação diz respeito a processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria com os objetivos de transferir e preservar o conhecimento organizacional. Identificou-se nas respostas da entrevista semiestruturada uma carência nestes processos de mentoria e de ambientação de novos servidores.

Conforme relatos, as orientações são fornecidas pelas próprias equipes ou os servidores aprendem por conta própria, ou seja, de forma não padronizada e estruturada.

Quando chega na minha área, mostro qual é a competência da área e o que a pessoa tem que fazer, para que ela saiba. As pessoas caem de paraquedas e não tem noção do que estão fazendo, não sabem quem é o beneficiário, o cliente, e ficam perdidas. Então gosto de explicar na prática como acontecem as coisas individualmente e em equipe. (Entrevista 12)

Quando a gente entra aqui, a gente fica muito solto. Você tem que ir pescando as coisas. Então, isso é problemático. Isso atrapalha. No meu caso, a minha gerência não existia para implementar ela. Eu não estava preocupado só em implementar ela. Eu estava preocupado com toda essa outra parte da administração que eu tinha que estar acessando constantemente. (Entrevista 4)

O novato, quando ele tem ali um procedimento, uma instrução de trabalho, algo que possa orientá-lo no desempenho das atividades, no desempenho das funções, facilita muito. Você consegue minimizar os impactos da perda de um funcionário que já tem muito tempo de casa, que já conhece as funções, que já realiza o trabalho. Então, isso aí proporciona que o conhecimento fique registrado dentro da instituição e que ele se perpetue institucionalmente. (Entrevista 6)

Hoje, se esse servidor que entra e não tiver conversas com várias pessoas, ele não consegue encontrar sozinho as coisas. Ele não consegue. Então, sozinho, se ele entrar, onde eu acho o fluxo da gerência tal? Onde estão organizadas as pastas, os caminhos, os modelos? Não, isso não vai ser fácil. Isso não está, talvez, estruturado de uma forma a facilitar tanto. Eu acho que não. (Entrevista 10)

Conforme relatos, os servidores possuem valiosos conhecimentos e experiências tácitas que podem ser compartilhadas e aproveitadas para o aprendizado e a inovação organizacional. É oportuno registrar que as pessoas são cruciais na gestão do conhecimento, pois são as criadoras, detentoras e usuárias do conhecimento dentro de uma organização. Elas são responsáveis por criar, compartilhar e aplicar o conhecimento dentro de uma organização, tornando-as essenciais para o sucesso das iniciativas de Gestão do Conhecimento (Neves; Rados; Fialho, 2018).

Wons et al. (2018) enfatizam a necessidade de conscientização sobre os benefícios do compartilhamento de conhecimento e do uso de técnicas que facilitam a criação e o gerenciamento do conhecimento nas organizações. Os autores afirmam que existem barreiras ao compartilhamento de conhecimento nas organizações que podem ser categorizadas em individuais, organizacionais e tecnológicas.

As barreiras individuais impedem o compartilhamento de conhecimento dentro das organizações, uma vez que os indivíduos podem sentir que não têm tempo suficiente para participar de atividades de compartilhamento de conhecimento ou podem não confiar nos outros, o que pode desencorajá-los de compartilhar seus conhecimentos. Além disso, uma mentalidade individualista pode priorizar o ganho pessoal sobre os esforços coletivos de compartilhamento de conhecimento. A percepção de lacunas de conhecimento, falta de motivação e habilidades de comunicação também podem impedir a vontade e a capacidade de

compartilhar conhecimento. Além disso, a ausência de reciprocidade no compartilhamento de conhecimento pode criar uma relutância em contribuir com iniciativas de compartilhamento de conhecimento (Wons; Souza; Silva; Fernandes; 2018).

Santos e Alvares (2021) discutem a intercooperação sob uma perspectiva filosófica com foco na relação entre gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Os autores argumentam que a intercooperação pode ser vista como um espaço de afeto, ou seja, um local de interação entre pessoas e organizações baseado em valores como confiança, empatia e solidariedade. Os autores defendem que essa dimensão afetiva é importante para a aprendizagem organizacional e para a gestão do conhecimento, pois permite que as pessoas engajem-se de forma mais significativa nos processos de criação e compartilhamento de conhecimento.

Assim, envolver os servidores em iniciativas de gestão do conhecimento promove uma cultura de colaboração, compartilhamento de conhecimento e aprendizado contínuo. Incentivar o senso de propriedade e responsabilidade pela gestão do conhecimento entre os funcionários aumenta sua motivação e engajamento em atividades relacionadas ao conhecimento da organização.

5.3.4 Dimensão Processos De Conhecimento

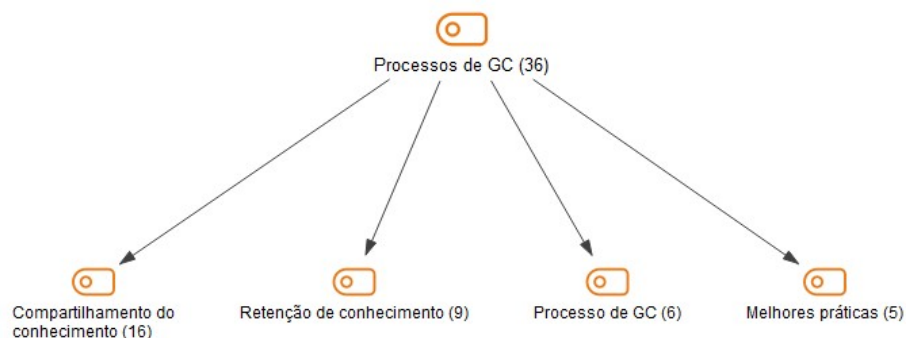
O critério processos de conhecimento tem como objetivo verificar a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, bem como a forma como o conhecimento criado dentro da organização é processado, se ocorre o compartilhamento de melhores práticas e de lições aprendidas e se o *benchmarking* interno e o externo são práticas correntes na instituição com vistas à melhoria do desempenho e à inovação.

Conforme na figura abaixo, o item 5.6 obteve a maior média (5,15), demonstrando que os respondentes concordam em parte que a instituição realiza atividades de benchmarking e que os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novos conhecimentos. O segundo item com melhor média foi o 5.3 (5,01), que demonstra que os participantes concordam em parte que os conhecimentos adquiridos após a execução de projetos e tarefas é registrado e compartilhado na instituição. O item menos pontuado foi o 5.4 (4,33) que avalia se o conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da organização está sendo retido por ela.

Figura 18- Médias obtidas na dimensão processos de conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

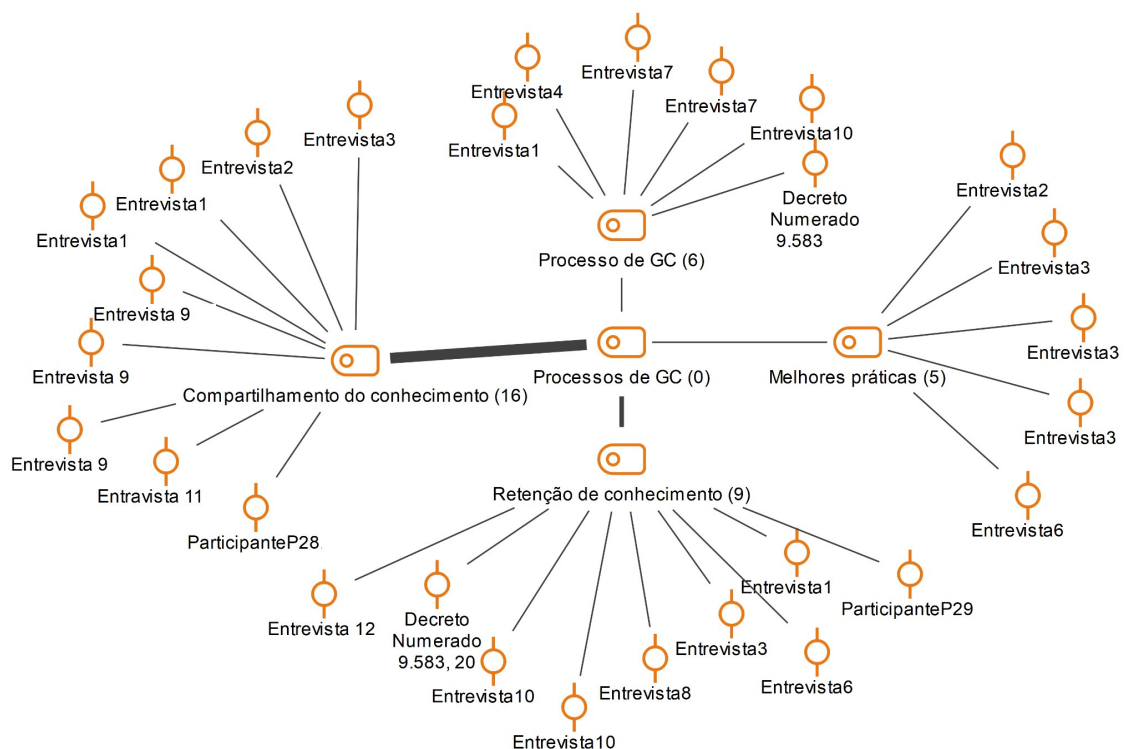
A partir da realização das entrevistas, identificaram-se 36 manifestações, que correspondem a 16% do total de manifestações identificadas, considerando a categorização com códigos e subcódigos relacionados à dimensão Processos de conhecimento, conforme figura abaixo. Observa-se que durante a categorização foi criado subcódigo com nome semelhante ao da dimensão, considerando que durante a análise das transcrições foram identificadas manifestações que demonstram as atividades estruturadas de práticas existentes de GC. Assim, dentro da categoria processos de GC, foi criada uma subcategoria de processo de GC, como segue.

Figura 19- Mapa de código e subcódigos hierárquicos - Processos de conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora - MAXQDA (Version 24.0.0)

A partir da análise de conteúdo das entrevistas, questionário e documentos, foram identificadas 16 manifestações para o subcódigo compartilhamento do conhecimento, 9 para retenção do conhecimento, 8 para processos de GC e 5 para o subcódigo de melhores práticas. Conforme mapa abaixo, podemos visualizar a distribuição das manifestações ou fonte de dados relacionados ao código e subcódigos estabelecidos, os quais serão apresentados em sequência.

Figura 20- Códigos-Subcódigo-Seguimento - Processos de conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora - MAXQDA (Version 24.0.0)

Dentre todas as dimensões analisadas, a dimensão processos de conhecimento foi a que obteve menor pontuação a partir da análise das respostas do questionário. Dentre os itens avaliados na dimensão, os melhores avaliados estavam relacionados a atividades de benchmarking, utilização de resultados para melhorar o desempenho organizacional, criar novos conhecimentos e registro e compartilhamento de conhecimentos adquiridos após a execução de projetos e tarefas.

Conforme identificado nas entrevistas, estas ações de fato acontecem estando em conformidade com o que foi apurado na análise dos resultados das respostas do questionário,

uma vez que os respondentes concordaram em parte que elas ocorrem; no entanto, não estão devidamente padronizadas ou institucionalizadas.

Dentro da sua área, você entende que vocês têm vários procedimentos onde vocês fazem gestão do conhecimento, vocês compartilham e tem essa rotina estabelecida. (Entrevista 9)

É muito comum já há bastante tempo, por exemplo, a gente tem troca de informações da área científica com a área de inovação, a gente utiliza o mesmo sistema, a gente acaba sofrendo os mesmos problemas, então não raro a gente auxilia na inovação e vice-versa nas rotinas. (Entrevista 3)

Cada um vai buscar na internet as melhores práticas, em nível nacional, internacional. A gente consolida essas práticas aí, ideias centrais. Depois a gente traz isso para uma reunião, para o colegiado, que seria todos os integrantes da área científica, e a gente discute. (Entrevista 3)

Como eu disse, a interação, ela já acontece. Mas é uma interação que está muito desvinculada da prática. Às vezes acontece essa interação mais informal, de você comentar com o colega uma necessidade, algum problema, mas eu acho que há uma dificuldade de sentar e operacionalizar isso. (Entrevista 4)

A identificação, o armazenamento e o compartilhamento do conhecimento, mas ele precisa ser padronizado e ficar claro o que ele vai gerir e entregar. A Partir do momento que você cria isso as pessoas passam a entender o que tem que fazer, o que tem que passar pra frente, e evita que pessoas façam controles que não vai levar a lugar nenhum, ou reter informações importantes. (Entrevista 12)

Com relação a retenção de conhecimentos essenciais, observa-se que, se levar em consideração apenas o resultado da média (4,33), pode-se inferir que uma considerável parte dos respondentes acredita que há uma perda de conhecimento quando essas situações acontecem e que a instituição não realiza a retenção e armazenamento do conhecimento de forma efetiva.

Por outro lado, observa-se que, a partir da análise dos dados quantitativos, descritos no item 5.3.8, constatou-se que para o item 5.4 o resultado do cálculo da moda é inferior à média identificada, conforme verifica-se no quadro 19. Conforme respostas identificadas no questionário para o item 5,4, “O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido”, constatou-se uma distribuição bimodal, com assimetria de -0,24, uma vez que as maiores frequências se concentraram nas opções “4 = Nem concordo/Nem discordo” e “7 = Concordo totalmente”. Verifica-se assim que, a média identificada, para este caso, não seria uma medida ideal para demonstrar a percepção dos respondentes, uma vez que, alguns respondentes optaram por não manifestar sobre o assunto, no entanto, houveram respondentes que concordam totalmente que a instituição realiza a

retenção do conhecimento essencial, conforme podemos verificar nas manifestações coletadas nas entrevistas semiestruturadas, abaixo.

Posso falar pela ótica de um colaborador da GAM, a gestão de conhecimento já é aplicada através do método da disponibilidade de ensinar e o registro de atividades já realizadas.(Participante 298)

A questão dos processos de negócio, o software que a gente instala, na verdade, faz, desenvolve, ele acaba sendo apropriação de conhecimento implícito para a organização, vira conhecimento explícito, ele larga de ser tácito para conhecimento explícito, porque você tem regras que estão no sistema, então você consegue fixar o conhecimento, se alguém mudar de organização, ele consegue fazer isso.(Entrevista 1)

Acompanhar esses registros. Vou chamar aqui de registro administrativo. Como que a gente tem os nossos registros administrativos? Tem sistemas que são dados, né? SEI, Sistema Eletrônico de Processo, Charles, Darwin, Sistema OPP, a FAPEG tem alguns sistemas intercrucizantes que ajudam a gente a ter registros administrativos. Planilhas são registros também. Então, estimular a equipe a gente ter registro das atividades que a gente faz, para depois a gente conseguir medir, ordenar, mapear, saber resultados e otimizar o serviço e a entrega.(Entrevista 10)

Então, acho que baseado nas ferramentas que se tem, embora não sejam ideais, né? Não vejo a FAPEG como um órgão onde há perda com a saída de pessoas, sejam aposentadas ou por virtude de algum outro aspecto. Porque por mais que talvez não esteja metodologicamente estruturado e de fácil acesso, de forma mais, com aspecto um pouco mais planejado, as informações são retidas da forma que são, né? Em planilhas, em pastas, em documentos, na oralidade que isso de algum modo é registrado, então, planilhas de gestão, né? Eu acho que não é catastrófica a saída de uma pessoa, né? Então, acho que não. O conhecimento de algum modo ele fica. O que faltaria era uma melhor demonstração e disseminação e acesso mesmo, .(Entrevista 10)

Outros itens menos avaliados estavam associados à distribuição de ativos, conforme mapa de competência e compartilhamento de melhores práticas.

Entre as equipes eu acho um elo fraco, mas dentro eu acho que isso está acontecendo além do esperado. Da sua forma, sem uma padronização, mas cada um tem o seu método de tentar motivar as pessoas, de coordenar as pessoas, de gerar conhecimento, de reter conhecimento. (Entrevista 8)

Acho que hoje também fica muito na questão de, eu acho uma pessoa e ela tem que se encaixar. Porque aqui, pessoas do Estado, é uma coisa difícil. Então, assim, nem sempre aquela pessoa fica, talvez, na melhor área, porque a gente não faz também uma gestão de Competência. Conhecimento barra competência (Entrevista 8)

Eu nem acho que tem melhores compartilhamentos. Eu não participei do evento, né? Assim, foi a primeira vez, talvez, que fez, fora aqueles esforços que a gente fez pra lançar, mas assim, compartilhamento, eu nem participei disso, mas acho que foi, talvez, o primeiro movimento, né? (Entrevista 1)

Agora acontece, né? Aconteceu duas vezes. Eu acho que inclusive foi uma iniciativa bacana, porque até então a gente não tem. (Entrevista 7)

Às vezes uma coisa que eu faço pode ajudar eles. E aí a gente troca informações ali internamente, mas quando necessário. (Entrevista 2)

As áreas ficam isoladas, cada uma no seu quadrado, cada uma implementando as melhorias que acharem necessárias, as áreas acharem necessárias. Eu acredito que dificulta essa questão do conhecimento agregado, da gente evoluir. Porque, de repente, uma solução que eu estou procurando aqui para a gerência de planejamento de gestão de pessoas ou qualquer outra gerência que procure, outra unidade administrativa já faz, e ela já tem ali o caminho das pedras. Então, é necessário que a gente incentive nesses momentos essa troca de experiência entre as unidades administrativas, seja por meio de reuniões, de *workshops*, a gente precisa ter um momento para isso. (Entrevista 6)

A partir da análise das respostas das entrevistas semiestruturadas também se identificou que a dimensão em análise apresentou o maior número de fragilidades categorizadas, corroborando com os resultados obtidos no questionário aplicado aos servidores da instituição.

Observa-se que a gestão do conhecimento em organizações públicas apresenta desafios e barreiras para o compartilhamento de informações. Wons et al. (2018) discutem as barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações, identificando barreiras individuais que incluem falta de tempo, falta de confiança, mentalidade individualista e relacionamentos superficiais; barreiras organizacionais que incluem falta de infraestrutura e recursos, ausência de uma cultura organizacional saudável; barreiras linguísticas, distância física e conflitos de comunicação como obstáculos para o compartilhamento.

Os autores também discutem as barreiras tecnológicas como a dificuldade em usar ferramentas e sistemas, bem como desafios na integração e modificação de sistemas baseados em tecnologia. Enfatizam a necessidade de conscientização sobre os benefícios do compartilhamento de conhecimento e do uso de técnicas que facilitam a criação e o gerenciamento do conhecimento nas organizações.

A partir da análise das respostas do questionário e das manifestações obtidas por meio das entrevistas semiestruturadas, identificou-se a existência de muitas oportunidades de melhoria a serem implementadas de forma que a instituição possa realizar adequadamente seus processos de conhecimento, objetivando a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento organizacional.

Rossetto e Sales (2022) discutem a dimensão dos processos organizacionais e defendem que esta desempenha um papel crucial na facilitação do fluxo de conhecimento entre diferentes departamentos e indivíduos dentro da organização, uma vez que garante que o conhecimento seja capturado, documentado e disponibilizado às partes interessadas relevantes, permitindo que elas tomem decisões informadas e realizem suas tarefas com eficiência.

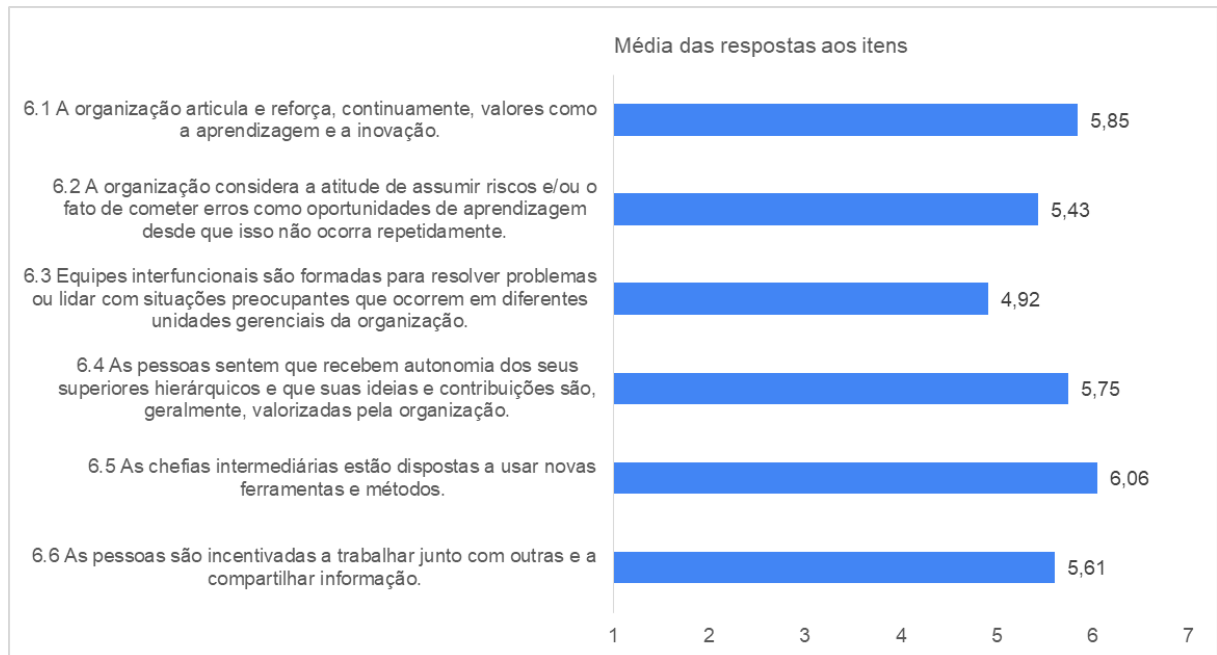
Segundo Correa et al. (2019), os processos de conhecimento contribuem para o gerenciamento eficaz do conhecimento e permitem que as organizações aproveitem seu conhecimento coletivo para melhorar o desempenho e a inovação. Neves, Rados e Fialho (2018) também destacam a importância dos processos de conhecimento na melhoria do desempenho e da competitividade organizacional. Eles enfatizam a necessidade das organizações identificarem e aproveitarem suas principais competências, que são essenciais para uma vantagem competitiva sustentável.

Ao estabelecer processos padronizados para o gerenciamento do conhecimento, as organizações podem aprimorar a colaboração, a inovação e o desempenho organizacional geral. Para Sordi et al. (2018), a gestão pode interferir positivamente nos processos de compartilhamento de conhecimento ao alterar as condições de cooperação existentes entre os indivíduos.

Assim, torna-se evidente a necessidade de organizar o conhecimento de forma estruturada e de fácil recuperação e uso; fomentar o compartilhamento entre os indivíduos, desenvolver e implementar processos para criação, aquisição, transferência, e armazenamento do conhecimento, treinando, motivando o servidor e criando uma cultura que valorize e apoie o compartilhamento e a aprendizagem.

5.3.5 Dimensão Aprendizagem E Inovação

Para iniciar a discussão a respeito da aprendizagem e inovação, é apresentada na figura abaixo a média por item, conforme a pontuação atribuída pelos participantes em cada uma das 6 assertivas que compõem a avaliação.

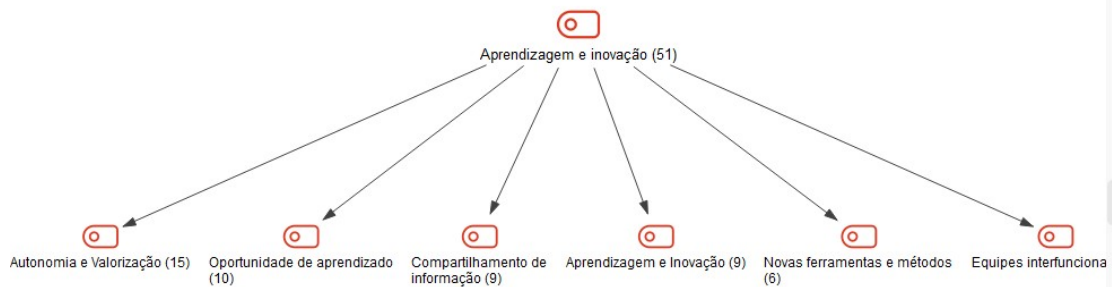
Figura 21- Médias obtidas na dimensão aprendizagem e inovação

Fonte: Elaborado pela autora

O item 6.5 obteve a maior média (6,06) demonstrando que os participantes concordam em grande parte que as chefias intermediárias adotam postura favorável ao uso de novas ferramentas e métodos gerenciais. Enquanto a menor média (4,92) identificada no item 6.3, indica que, na visão dos respondentes, a instituição não trabalha com equipes interfuncionais para solucionar problemas.

Os demais itens tiveram avaliação satisfatória indicando que, na percepção dos participantes, a instituição dissemina, pelo menos em parte, a aprendizagem e inovação como valores organizacionais, onde o erro é visto como parte do processo de aprendizagem e a liderança concedeu, em parte, autonomia aos servidores incentivando o trabalho colaborativo e o compartilhamento da informação.

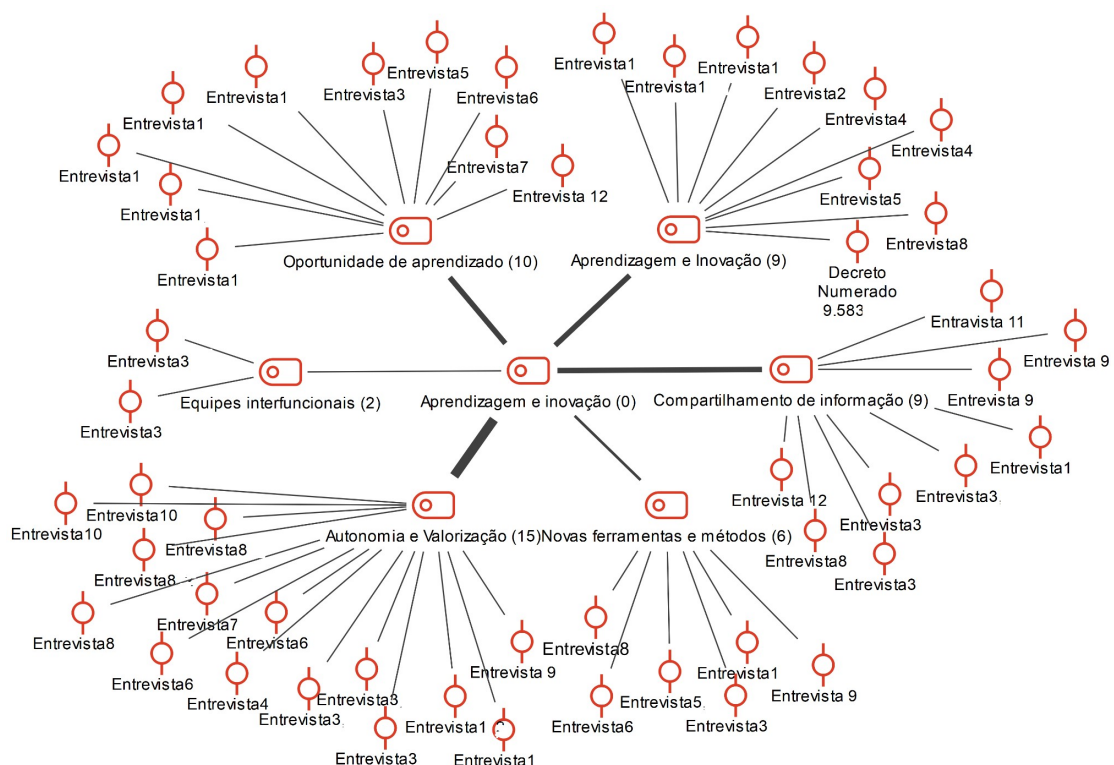
A partir da realização das entrevistas, identificaram-se 51 manifestações, que correspondem a 22% do total de manifestações identificadas, considerando a categorização com códigos e subcódigos relacionados à dimensão Aprendizagem e inovação, conforme figura 22.

Figura 22- Mapa de código e subcódigos hierárquicos - Aprendizagem e inovação

Fonte: Elaborado pela autora - MAXQDA (Version 24.0.0)

Pela análise de conteúdo das entrevistas, questionário e documentos, foram identificadas 15 manifestações para o subcódigo autonomia e valorização, 10 para oportunidades de aprendizado, 9 para Aprendizagem e inovação e para compartilhamento de informação, 6 para novas ferramentas e métodos e 2 para o subcódigo de equipes interfuncionais.

Conforme mapa abaixo, podemos visualizar a distribuição das manifestações ou fonte de dados relacionados ao código e subcódigos estabelecidos, os quais serão apresentados em sequência.

Figura 23- Códigos-Subcódigo-Seguimento - Aprendizagem e inovação

Fonte: Elaborado pela autora - MAXQDA (Version 24.0.0)

O item com maior pontuação obtido da análise do questionário está relacionado à percepção quanto à postura favorável dos chefes imediatos em utilizar novas ferramentas e métodos gerenciais. Ao analisar as respostas dos participantes da entrevista semiestruturada, as manifestações identificadas vão ao encontro dos resultados do questionário. É uma postura que foi identificada em todos os entrevistados, como exemplos abaixo:

Estar sempre em discussão e buscando assim para descobrir como trabalhar melhor. Melhorar os procedimentos. A questão do ISSQN, isso. Então, sempre tentar ter. Então, isso tem. Isso tem. Tem essa conversa interna para sempre estar alinhada. (Entrevista 9)

A gente tem aquela parte, análise só, está lá posto, o que eles acham melhor, é justamente a liberdade, que a gente tem de criar, todos eles, a gente pode criar, a gente pode falar as coisas, e sugerir e tal, que eu também penso assim, o cara é técnico, se for para fazer o que eu quero, ele não serve para mim, ele está fazendo o que eu quero, não é o que ele precisa fazer. (Entrevista 1)

A gente tem trabalhado com a parte de indicadores hoje, mas com dados que nós próprios geramos. Então, não existe uma dificuldade para a nossa área de acesso à informação. (Entrevista 3)

Sim, eu sou bem aberto, sabe? Eu sou bem aberto a ouvir se tem alguma sugestão, alguma proposta para melhorar e o que pode estar fazendo para a gente otimizar o serviço. Então, assim, na medida que chega demanda ou que chega alguma opinião ou sugestão, eu sempre ouço para tentar melhorar. (Entrevista 5)

Então, essa questão é meio que cultural aqui, de olhar o processo e propor melhorias para que ele se desenvolva de uma forma otimizada, de uma forma maximizada, inclusive incentivando o aumento da produtividade dos servidores. (Entrevista 6)

Para mim, o que mais me interessa não é a pessoa, a capacidade de ficar preenchendo a planilha, mas a capacidade dela poder ver que um sistema gratuito na internet pode fazer aquele trabalho, então traz aquilo ali para a área. Você, dali, acelera as coisas. (Entrevista 8)

O item com menor pontuação estava relacionado ao trabalho com equipes interfuncionais para solucionar problemas. Durante a avaliação das respostas à entrevista semiestruturada, identificaram-se relatos que demonstram pouca integração entre setores para resolução de problemas. As melhorias acontecem de forma isolada, individualmente em cada setor, e em situações pontuais envolvem equipes interfuncionais.

Você até nos questionou, por exemplo, no dia do evento, se a gente tem iniciativas que a gente adotou internamente de maneira individual, se a gente pode internalizar, por exemplo, o Charles, eu não só acho que pode, mas que deve, porque foi trabalhado lá, desenvolvido lá, não é da área, da fundação. (Entrevista 3)

As áreas ficam isoladas, cada uma no seu quadrado, cada uma implementando as melhorias que acharem necessárias, as áreas acharem necessárias. Eu acredito que dificulta essa questão do conhecimento agregado, da gente evoluir. Porque, de

repente, uma solução que eu estou procurando aqui para a gerência de planejamento de gestão de pessoas ou qualquer outra gerência que procure, outra unidade administrativa já faz, e ela já tem ali o caminho das pedras. Então, é necessário que a gente incentive nesses momentos essa troca de experiência entre as unidades administrativas, seja por meio de reuniões, de *workshops*, a gente precisa ter um momento para isso. (Entrevista 6)

Para os demais itens, assim como no resultado da análise do questionário, identificamos manifestações nas entrevistas semiestruturadas que confirmam a percepção de que a instituição dissemina a aprendizagem e inovação como valores organizacionais, e onde os líderes oportunizam a autonomia aos servidores incentivando o trabalho colaborativo e o compartilhamento da informação.

A gente estimula, olha, vamos fazer o controle. Você é responsável por essa área, por contratos, por exemplo. Isso vai facilitar a nossa vida lá na frente, né? Então, eu vejo que o pessoal está mais engajado em unir e controlar, fazer os procedimentos. (Entrevista 9)

A gente tem aquela parte, análise só, está lá posto, o que eles acham melhor, é justamente a liberdade, que a gente tem de criar, todos eles, a gente pode criar, a gente pode falar as coisas, e sugerir e tal, que eu também penso assim, o cara é técnico, se for para fazer o que eu quero, ele não serve para mim, ele está fazendo o que eu quero, não é o que ele precisa fazer. (Entrevista 1)

Quando você leva a uma discussão mais ampliada, surge alguma ideia, surge a impossibilidade para poder resolver, faz a gente sair do foco do problema e enxergar, tentar enxergar a solução, sabe? Eu acho que isso é muito importante. Todo mundo consegue entrar, acessar, participar da decisão. A gente procura incentivar a participação ativa. Então você desafia, põe o problema e desafia, está sempre desafiando o colaborador para que ele possa trazer a sua opinião. Ele se sente valorizado, se sente realmente membro efetivo, vê que o trabalho dele realmente vai fazer a diferença na frente, que seja a adoção de uma política nova dentro do edital, que vai ajudar um grupo específico, que vai ajudar na consolidação de uma política pública. (Entrevista 3)

Não só entre os colegas, mas também a alta direção, muito solidária para propostas inovadoras. Seja do ponto de vista da gestão, seja do ponto de vista macro, de pensar estratégias. (Entrevista 4)

As pessoas da equipe lá não tem aquela dificuldade em ter acesso ao novo. Elas não têm aquela amarra, tipo assim, já estou cansado, não preciso disso, não vou aprender. Eu tenho essa grata felicidade de não ter esse problema. Apesar de todas as dificuldades, a gente consegue bem lidar com essa questão pelo lado mais humano que a gente aplica. A gente consegue trazer as pessoas para perto. (Entrevista 5)

Ele está vendo ali que todo mundo propõe melhoria, que todo mundo se atenta para o processo, e de repente ele não tem esse hábito. Com o convívio com os colegas, ele identifica, por exemplo, a necessidade de capacitação, e ele já se manifesta. (Entrevista 6)

Todo mundo tem um papel dentro das atividades a serem feitas. E todo mundo aprende com isso e percebe o que realmente necessita ser feito e o que não está sendo feito legal. Então, eu acho que a contribuição de perceber dentro do trabalho

que é proposto. Isso aqui não está rodando legal, isso aqui poderia melhorar em tal coisa. (Entrevista 7)

Para todo mundo que eu já conversei em entrevista aqui, isso é um dos pré-requisitos que eu comento para a pessoa. Você tem total liberdade de poder contribuir na sua área. Você tem que trazer propostas, tem que trazer ideias. Não dá para ser pessoa passiva. Uma pessoa criativa, proativa, são pré-requisitos, eu acho muito mais importante hoje, do que simplesmente ser uma pessoa rápida. (Entrevista 8)

A pessoa, ela é estimulada a criar e resolver problemas e, às vezes, a gente apenas acompanha para ver a resolutividade daquilo. Isso mostra, na minha visão, a pessoa fazendo parte, a pessoa se engajando e chegando em casa à noite com a visão de que foi a visão dela que resolveu um problema. Isso é que eu acho que é legal. (Entrevista 10)

Verificou-se que estas ações de aprendizagem e inovação identificadas na instituição também estão amparadas na política de Estado implementada, conforme incisos VIII, do Art. 27º, do Decreto nº 9.583 - 18.12.19:

VIII - promover a gestão do conhecimento no setor público por meio da implantação de novas metodologias e instrumentos de ensino e aprendizagem, bem como fomentar a cultura da inovação entre os servidores;

De acordo com Silva e Burger (2018), a importância da gestão do conhecimento em relação ao aprendizado e à inovação é frequentemente negligenciada e não enfatizada de forma consistente nas atividades organizacionais. Os autores afirmam que a Gestão do Conhecimento (GC) desempenha um papel crucial na orientação, manutenção e promoção de espaços para a socialização do conhecimento, o que é importante para o aprendizado e a inovação. Ao criar um ambiente que apóia o compartilhamento e a disseminação do conhecimento, a Gestão do Conhecimento permite que indivíduos e equipes acessem e apliquem conhecimentos relevantes, levando ao aprendizado e a práticas inovadoras.

Neves et al. (2018) destacam a relevância da gestão do conhecimento para a inovação, o aprendizado contínuo e a melhoria dos processos organizacionais. Frogeri et al. (2019) defendem que a aprendizagem organizacional é fator-chave para o início de uma atividade de inovação, auxiliando a institucionalização do conhecimento que, dentro do modelo proposto pelos autores, pode levar a um esquecimento organizacional como forma de adaptação aos novos processos e conhecimentos. Os autores afirmam que a gestão do conhecimento institucionalizada direciona a inovação e o aumento do desempenho organizacional.

Para Silva e Burger (2018), criar um clima propício à inovação e implementar estratégias para desenvolver competências orientadas à inovação são essenciais para a inovação organizacional. Assim, a partir da análise das respostas do questionário e das

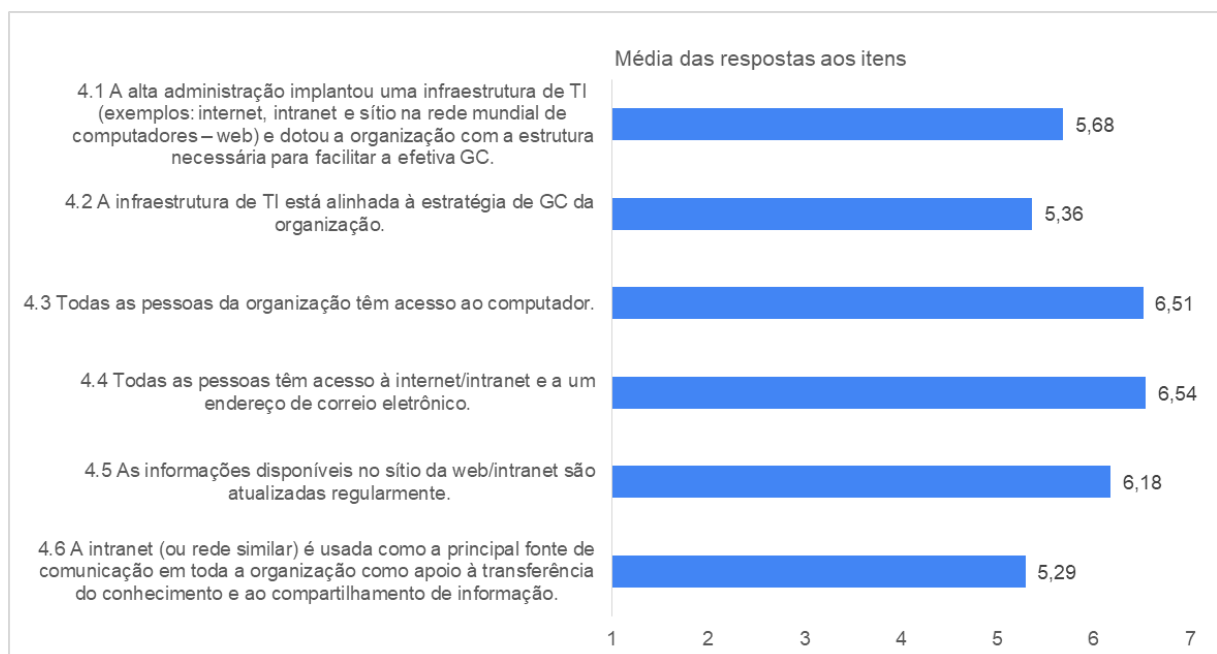
entrevistas semiestruturadas, entende-se que a dimensão Aprendizagem e Inovação é um dos pontos fortes da instituição e que pode ser otimizada, objetivando a consolidação do conhecimento organizacional, facilitando a transferência, integração e mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes dentro de uma organização.

5.3.6 Dimensão Tecnologia

A tecnologia tem um papel primordial quando propicia e acelera os processos de GC por meio de práticas efetivas cuja base tecnológica é o foco central, contribuindo para a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento (Batista, 2012).

Conforme quadro abaixo, o item mais pontuado foi o 4.4, com média 6,54, indicando que os servidores têm acesso a correio eletrônico e internet, seguido pelo item 4.3, com média 6,51, mostrando que na instituição todas as pessoas têm acesso ao computador. Concordam em grande parte, também, que as informações disponíveis no sítio da web são atualizadas regularmente, conforme item 4.5, que obteve média 6,18.

Figura 24- Médias obtidas na dimensão tecnologia

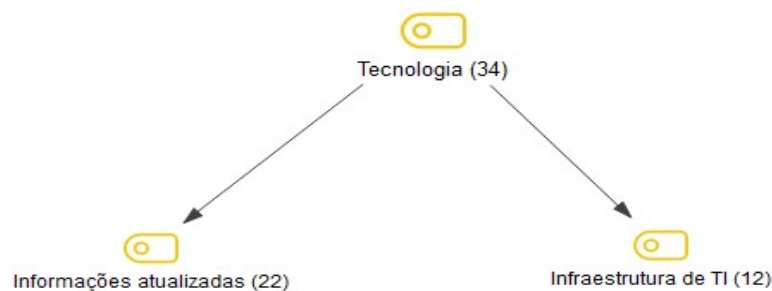


Fonte: Elaborado pela autora

Para os demais itens, os participantes concordam em parte que a organização conta com uma infraestrutura de TI que está alinhada à estratégia de GC e que pode servir de suporte à implementação da Gestão do Conhecimento.

A partir da realização das entrevistas, identificaram-se 34 manifestações, que correspondem a 15% do total de manifestações identificadas, considerando a categorização com códigos e subcódigos relacionados à dimensão Tecnologia, conforme figura 25.

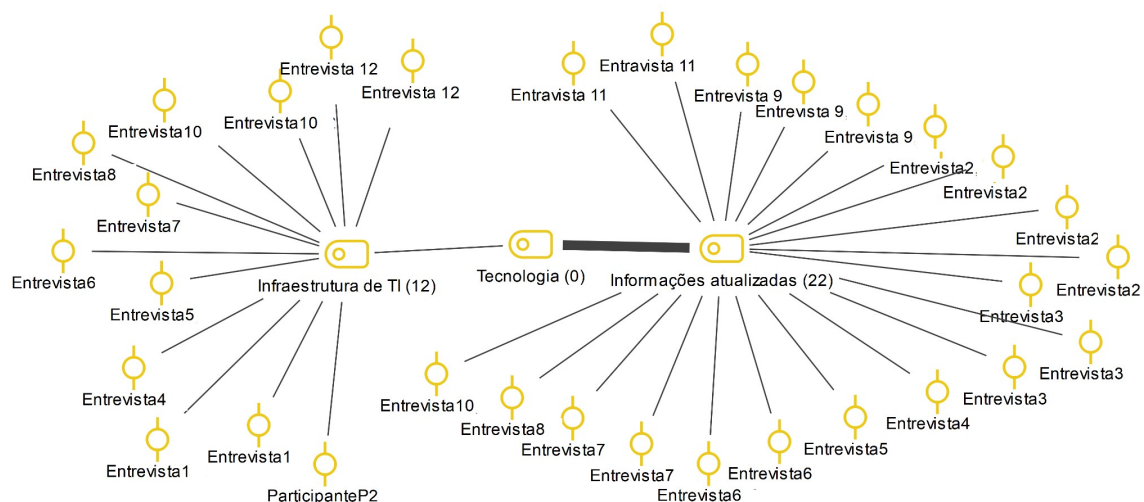
Figura 25- Mapa de código e subcódigos hierárquicos - Tecnologia



Fonte: Elaborado pela autora - MAXQDA (Version 24.0.0)

A partir da análise de conteúdo das entrevistas, questionário e documentos, foram localizadas 22 manifestações para o subcódigo de informações atualizadas e 12 para Infraestrutura de TI. Conforme mapa abaixo, podemos visualizar a distribuição das manifestações ou fonte de dados relacionados ao código e subcódigos estabelecidos, os quais serão apresentados em sequência.

Figura 26- Códigos-Subcódigo-Seguimento - Tecnologia



Fonte: Elaborado pela autora - MAXQDA (Version 24.0.0)

A dimensão de tecnologia foi a que obteve a maior pontuação no resultado da análise do questionário. A partir da análise dos resultados da entrevista semiestruturada também foi confirmado que os servidores têm acesso a correio eletrônico e internet e que todas as pessoas têm acesso ao computador.

Na percepção dos respondentes, a internet serve como principal fonte de comunicação e de apoio à transferência do conhecimento, assim como meio de compartilhamento da informação e são consideradas atualizadas, como segue:

Então, as pessoas que estão comigo, elas têm acesso a todo o material que a gente utiliza. E, na nossa rede, no nosso site, acho que as informações que eu preciso, eu consigo lá. (Entrevista 2)

O acesso é fácil. Tá para todos, mas eu acho que em relação às informações deveriam ter mais. (Entrevista 9)

A gente utiliza muito as informações do site hoje. A gente trabalha muito com as informações das resoluções, daquelas decisões que emanam do CONSUP, a parte de comunicação mesmo, das ações da FAPEG. (Entrevista 3)

O Sistema da FAPEG, está mais direcionado à área finalística, nós dependemos mais dos sistemas corporativos macros, no âmbito do Estado que possuem as informações necessárias para o desempenho das nossas atividades. (Entrevista 11)

Com relação ao acesso das informações, em que pese terem sido identificadas manifestações que relatam facilidade em realizar este acesso, também foram encontradas algumas que relatam o contrário, evidenciando um ponto de oportunidade de melhoria.

Assim, acho que muitas informações poderiam ser mais facilmente encontradas. Nem sempre a gente encontra tudo que a gente precisa com facilidade. (Entrevista 7)

Em termos de atualização, eu acho que é até mais satisfatório. Eu acredito que as informações até então estão relativamente atualizadas, mas elas não estão com acesso facilitado, organizado, estruturado. (Entrevista 10)

Não é difundido. Então, você tem essa dificuldade de identificar nas ferramentas as informações que você precisa nos sistemas. (Entrevista 2)

Segundo Wons et al. (2018), a falta de proficiência no uso de ferramentas e sistemas de tecnologia pode impedir o compartilhamento de conhecimento nas organizações. Assim, os sistemas baseados em tecnologia podem impossibilitar a interação e o compartilhamento de conhecimento entre indivíduos nas organizações e representar barreiras ao compartilhamento de conhecimento, incluindo dificuldades em lidar com ferramentas e sistemas e desafios em integrá-los e modificá-los.

Com relação ao alinhamento da TI com as estratégias da organização e quanto à sua importância na implementação da gestão do conhecimento, identificamos manifestações que reforçam, não somente o que a Tecnologia já representa na criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento na instituição, mas também as potencialidades que já se esperam para essa área.

Hoje ela está sendo um dos carro-chefe, né. Ainda mais com o governo digital. É uma das formas mais patentes hoje de consolidar o conhecimento. Porque tudo depende de sistema, depende de informação. O registro é em sistema de informação. O sistema de processo hoje é eletrônico. (Entrevista 1)

É fundamental. E a tecnologia não só, vou começar de trás para frente, para o armazenamento, mas para essa dinâmica gestão como uma ferramenta a serviço da celeridade dos processos, a serviço do melhor atendimento dos beneficiários. Eu acho que é uma tecnologia que tem que estar não só preocupada no estoque, mas também na circulação, na veiculação do serviço da FAPEG de maneira mais produtiva, mais eficiente. (Entrevista 4)

A TI é de fundamental importância, porque por meio da TI a gente consegue desenvolver novas soluções para otimizar, para maximizar o desempenho das rotinas operacionais. E não só das rotinas, como da emissão de relatórios, a questão de possibilitar, de viabilizar o processo decisório. Seria por aí. Então seriam as ferramentas, inclusive até para reter o conhecimento institucional. Quando você desenvolve uma plataforma, uma plataforma que contempla atividades finalísticas e atividades de apoio, ali você está desenvolvendo uma certa padronização, um certo procedimento que tem que ser seguido para que essa plataforma seja alimentada com tempo. (Entrevista 6)

Ah, hoje nós estamos na fase de desenvolver as nossas ferramentas, né? Mas eu acredito que é necessário, né, ser verificada. Existem diferentes tipos de formação. Lembra que na época da pandemia, a gente teve que buscar ferramentas externas, né? Não é interessante, talvez, a gente ter sob orientação da nossa TI, buscar ferramentas externas para um determinado tipo de problema? (Entrevista 8)

Eu acho que pelo trabalho que a FAPEG tem feito, que é orgânico, não é baseado em nenhum plano, a não ser os planos PPA, plano de governo, compliance e outras ações que permitem a gente avançar na gestão. O papel da TI tem sido fundamental no desenvolvimento do sistema de gestão de processos internos. E eu acho que esse é o papel da TI mesmo, é um papel de normatizar de forma informacional os fluxos, a informação gerada aqui dentro. Eu acho que incumbe uma parte a gestão burocrática e administrativa, criando regras e fluxos, e de outro lado incumbe a um setor de TI, desenvolver elementos de gestão que são capazes de ter mais valor agregado do que meras planilhas soltas, meros documentos nas pastas de servidores. A TI é um instrumento de chegar, talvez seja o instrumento mais importante aqui dentro para conceber caminhos para a gestão da informação, para a gestão do conhecimento, mas tudo baseado num plano. (Entrevista 10)

SEI, Sistema Eletrônico de Processo, Charles, Darwin, Sistema OPP, a FAPEG tem alguns sistemas intercruzantes que ajudam a gente a ter registros administrativos. (Entrevista 10)

Para Correa et al. (2018), a tecnologia é vista como um meio de fornecer acesso ao conhecimento explícito por meio de mídias digitais, intranets e outras plataformas, além de

facilitar conexões entre indivíduos por meio de videoconferências e de outros recursos tecnológicos para compartilhar conhecimento tácito. No geral, o autor reconhece a importância da tecnologia no apoio aos processos de gestão do conhecimento e destaca a necessidade de seu uso inteligente para maximizar seu potencial, uma vez que fornece ferramentas para medir e avaliar os esforços de gerenciamento do conhecimento, permitindo que as organizações acompanhem a eficácia de suas iniciativas de gerenciamento do conhecimento.

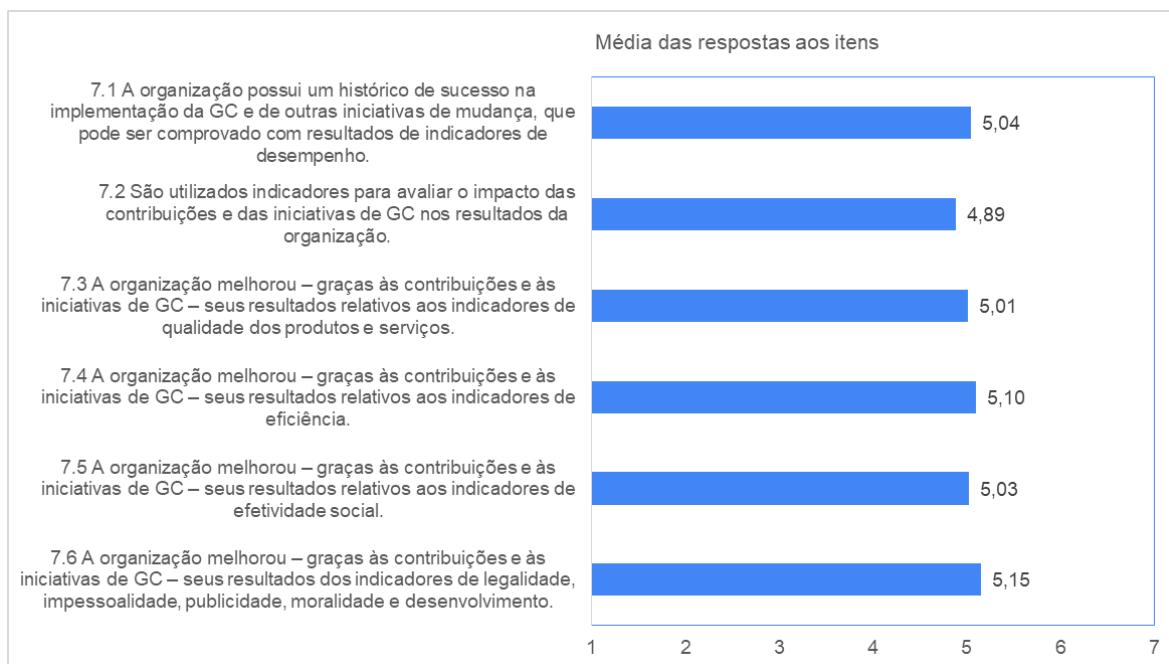
Santos et al. (2018) também seguem nesta direção uma vez que entendem que as ferramentas da tecnologia da informação ativam a transferência de conhecimento, tornando-o valioso e relevante para uso de acordo com as necessidades das pessoas. Segundo os autores, a tecnologia desempenha um papel crucial na identificação do conhecimento, facilitando a análise e a descrição do ambiente de conhecimento da empresa e auxiliando os funcionários a localizarem as informações de que precisam. No geral, os autores destacam que a tecnologia é uma ferramenta vital na gestão do conhecimento, permitindo a transferência, utilização e identificação eficazes do conhecimento nas organizações.

Scatolino e Camilo (2019) reconhecem a importância da tecnologia no suporte aos processos de gerenciamento do conhecimento, particularmente no contexto do desenvolvimento de software, e defendem que os gerentes devem considerar os fatores associados à colaboração, compartilhamento, criatividade, entrega de conteúdo e disseminação das lições aprendidas, que são facilitadas pela tecnologia para aprimorar o gerenciamento do conhecimento e a qualidade do software.

Por todo exposto e considerando as manifestações identificadas nas entrevistas semiestruturadas, é possível constatar a importância e relevância da tecnologia, sendo essencial para apoiar os processos de gerenciamento do conhecimento, permitindo a transferência, o acesso, a organização e a retenção do conhecimento, aprimorando a tomada de decisões e a capacidade de resolução de problemas nas organizações.

5.3.7 Dimensão Resultados Em GC

Este critério analisa o histórico de implementação da GC na organização e a utilização de indicadores para avaliar o impacto das iniciativas de GC nos resultados organizacionais. Conforme a figura 27, o item que teve maior média foi o 7.6 (5,15), demonstrando que os respondentes concordam em parte que os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade melhoraram em razão das contribuições da GC.

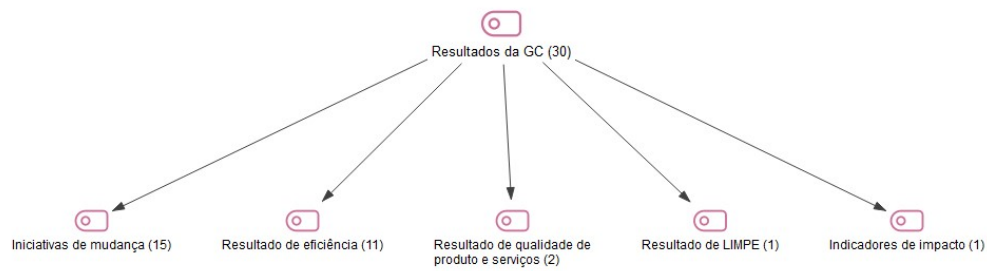
Figura 27- Médias obtidas na dimensão resultados em GC

Fonte: Elaborado pela autora

O item com menor média foi o 7.2 (4,89) “São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização”. A partir da análise dos dados quantitativos, descritos no item 5.3.8, constatou-se que para o item 7.2 o resultado do cálculo da moda é inferior à média identificada, conforme verifica-se no quadro 19. Após avaliação do item, constatou-se uma distribuição unimodal, com assimetria de -0,49, uma vez que a maior frequência se concentrou na opção “4 = Nem concordo/Nem discordo”.

O dado obtido na análise da distribuição unimodal, demonstra o mesmo resultado obtido na média, podendo inferir assim, que os respondentes desconhecem a existência de indicadores de impacto para aferir as contribuições e resultados das iniciativas de GC da organização. Observa-se ainda que, para os demais itens, foram identificadas médias 5, entendendo que a maioria dos respondentes concorda em parte que a instituição obteve melhorias nos resultados relativos à eficiência, à qualidade, à efetividade social, aos princípios constitucionais da administração pública e ao desenvolvimento em razão das contribuições da GC.

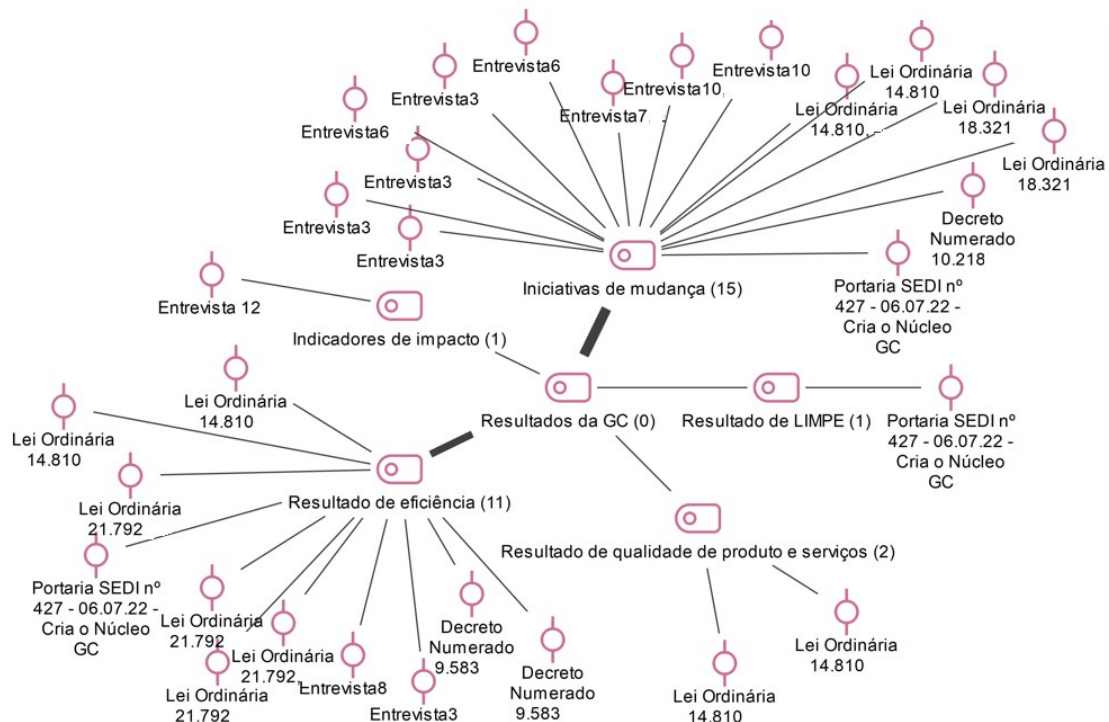
A partir da realização das entrevistas, identificaram-se 30 manifestações, que correspondem a 13% do total de manifestações identificadas, considerando a categorização com códigos e subcódigos relacionados à dimensão Resultados em GC, conforme figura 28.

Figura 28- Mapa de código e subcódigos hierárquicos - Resultados em GC

Fonte: Elaborado pela autora - MAXQDA (Version 24.0.0)

Pela análise de conteúdo das entrevistas, questionário e documentos, foram identificadas 15 manifestações para o subcódigo de iniciativas de mudança; 11 para resultados de eficiência; 2 para o subcódigo de resultado de qualidade de produto e serviços; 1 para resultados de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e desenvolvimento; e 1 manifestação para indicadores de impacto.

Conforme figura 29, podemos visualizar a distribuição das manifestações ou fonte de dados relacionados ao código e subcódigos estabelecidos, os quais serão apresentados em sequência.

Figura 29- Códigos-Subcódigo-Seguimento - Resultados em GC

Fonte: Elaborado pela autora - MAXQDA (Version 24.0.0)

A partir da análise dos dados coletados na entrevista semiestruturada, identificaram-se poucas manifestações relacionadas a resultados de GC. Em sua maioria, os respondentes relataram que os resultados são incipientes, uma vez que não são medidos de forma adequada ou compartilhada.

Efetividade é a essência do resultado do que você quer, então vejo que estamos com uma lacuna em relação a aplicação da metodologia da Gestão do Conhecimento, então não temos como medir a efetividade dos resultados. (Entrevista 12)

Uma ferramenta para gerar indicadores e armazenar esses indicadores e ter o histórico desses indicadores. Esse tipo de ferramenta que a gente pode ter. A gente está trabalhando para esse tipo de ferramenta, mas também tem outros tipos de ferramentas de TI. (Entrevista 8)

Eu acho que estava faltando essa, primeiro, o pessoal entender que a gente já faz gestão do conhecimento, né? Outro ponto, institucionalizar, está sendo feito agora, né? A gente está, vocês estão, fechando a coisa mesmo com esse formato, com a cara institucional. (entrevista 3)

A gente está na ponta inicial da cadeia, que é muitas vezes a geração digital, a consolidação, a coordenação e a consolidação do resultado. A gente tem trabalhado com a parte de indicadores hoje, mas com dados que nós próprios geramos. (Entrevista 3)

Em contraponto, na análise das respostas, os respondentes entendem a importância, os benefícios advindos da Gestão do Conhecimento e os resultados que já foram percebidos, e sugerem a implementação de práticas que viabilizem esse acompanhamento e avaliação dos impactos das iniciativas de GC nos resultados organizacionais.

Uma ferramenta para gerar indicadores e armazenar esses indicadores e ter o histórico desses indicadores. (Entrevista 8)

Utilização de plataformas digitais específicas para integrar processos e sistemas corporativos, gerir dados, informações, indicadores, metas e resultados institucionais (CHARLES). (Participante 1)

Iniciativas de mudança também foram identificadas nos documentos analisados, como a edição da Lei 18.321/2013, que instituiu o Plano de Carreira e o Quadro Permanente dos Servidores do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, alterou a lei estadual nº 15.122/2005, fazendo constar para o cargo de Analista de Controle Externo o pré-requisito de especialidade em Gestão do Conhecimento. Também tem o Decreto nº 9.583/2019, que aprova o Regulamento da Secretaria de Estado da Administração e cria dentro da Superintendência da Escola de Governo, a Gerência de Gestão do Conhecimento e Estratégia.

Ainda identificam-se iniciativas que favorecem o estabelecimento destes indicadores, como é o caso da Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Inovação, do Estado de Goiás, que cria o Núcleo de Gestão do Conhecimento da Subsecretaria de Tecnologia da Informação (STI), por meio da Portaria Nº 427, de 06 de julho de 2022, constituindo um programa de Gestão do Conhecimento respaldado em 4 eixos.

- I - A capacitação em Tecnologia da Informação: motor para a geração e compartilhamento do conhecimento;
- II - O Observatório do Conhecimento para monitoramento dos indicadores e divulgação das ações de GC;
- III - O Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), para realização das capacitações de TI;
- IV - O Banco de Talentos de profissionais de TI, para realização do diagnóstico, identificação, alocação e melhor gestão dos recursos humanos de TI.

Para Batista (2012), o modelo GC para a administração pública brasileira exige a incorporação da dimensão Resultados do GC para garantir que as iniciativas do GC influenciem de fato na efetividade dos serviços prestados à população, na eficiência na utilização de recursos públicos, na eficácia dos programas sociais e no avanço do desenvolvimento, sempre observando os princípios constitucionais estabelecidos na Constituição Federal.

Assim, os indicadores desempenham um papel crucial na avaliação e melhoria das práticas de gestão do conhecimento nas organizações. De acordo com Azevedo, Brito, Rocha Neto e Araújo (2020), os indicadores também ajudam as organizações a refinar seus processos de gestão do conhecimento, destacando áreas específicas que precisam de atenção e que podem ser usadas para acompanhar o progresso e avaliar a eficácia das iniciativas de gestão do conhecimento.

Verifica-se a importância da implementação, na instituição pesquisada, de método de Gestão do Conhecimento de maneira organizada, sistemática, intencional e estratégica, com objetivos, iniciativas e recursos alocados e a definição de indicadores capazes de avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização. Os sistemas de medição devem mostrar se a implementação da GC está indo bem ou não. Para tanto, deve-se enfatizar o uso de indicadores de desempenho.

5.3.8 Classificação Do Nível De Maturidade Em GC

Com base nos resultados obtidos a partir do questionário aplicado, foi elaborado o quadro a seguir, contendo o resumo da pontuação média obtida para cada uma das sete dimensões analisadas, e a média total apurada para a instituição.

Quadro 17- Resumo da pontuação obtida por dimensão

Posição	Dimensão	Pontuação total	Média dos Pontos
1 ^a	4 - Tecnologia	2561	35,57
2 ^a	6 - Aprendizagem e Inovação	2420	33,61
3 ^a	2 - Processos	2371	32,93
4 ^a	1 - Liderança em GC	2248	31,22
5 ^a	3 - Pessoas	2186	30,36
6 ^a	7 - Resultados em GC	2176	30,22
7 ^a	5 - Processos de Conhecimento	2092	29,06
	Total	16054	222,97

Fonte: Elaborado pela autora

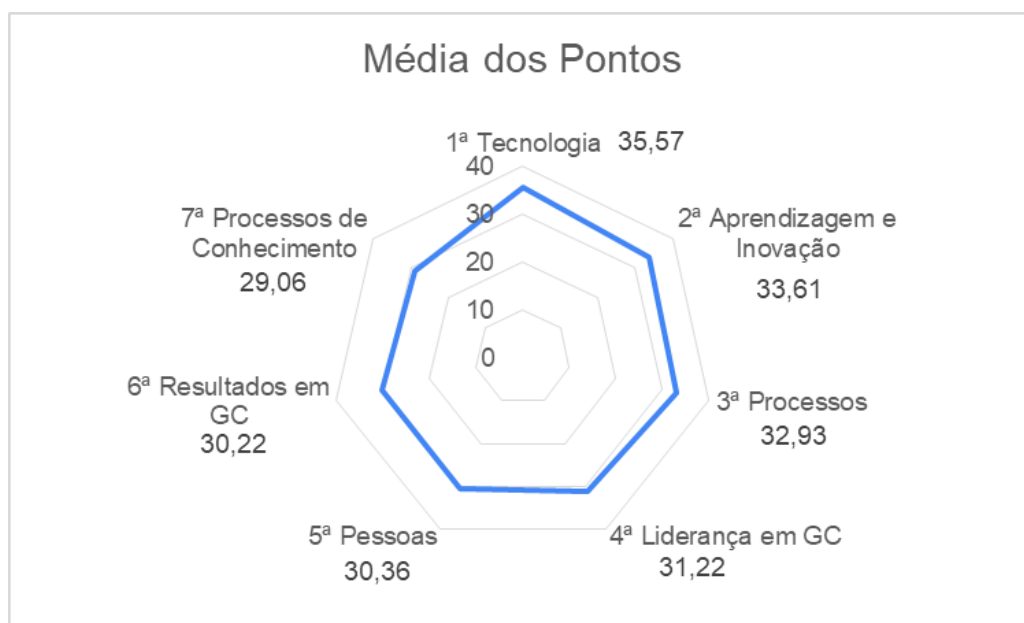
Pode-se observar que a dimensão Tecnologia ficou em primeira posição, o que confirma, como dito anteriormente, a opinião dos respondentes de que a infraestrutura tecnológica atualmente existente é suficiente para a prática de Gestão do Conhecimento. Entretanto, existem percepções de que o acesso às informações disponíveis em sistemas e outros repositórios nem sempre é simples, rápida e intuitiva, e outras de que ainda existem oportunidades de melhorias a serem implementadas.

Em último lugar ficou a dimensão Processos de Conhecimento cujos resultados indicaram uma percepção de que os respondentes reconhecem a existência de inúmeros sistemas e repositórios de conteúdo, mas não possuem pleno conhecimento ou acesso aos mesmos. Além disso, indicaram a percepção de que há uma perda de conhecimento quando os servidores aposentam ou saem da instituição, e que não é realizada a retenção, o armazenamento e o registro do conhecimento de forma efetiva.

Com a finalidade de analisar e comparar os resultados obtidos, apresenta-se abaixo um gráfico do tipo radar onde se pode perceber, através da forma geométrica, a prevalência da

dimensão Tecnologia e a inferioridade da dimensão Processos de Conhecimento em comparação com as outras dimensões.

Gráfico 4- Análise das dimensões



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados

Desta forma, objetivando atender a um dos objetivos específicos desta pesquisa, é possível observar, no quadro a seguir, o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento da FAPEG, conforme modelo do Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública IAGCAP (Batista, 2012).

Quadro 18-Classificação do Nível de Maturidade em GC

Nível de Maturidade	Faixa (pontos) - Adaptado por Batista	Média dos Pontos
1 - Reação	42-92	
2 - Iniciação	93-143	
3 - Introdução	144-194	
4 - Refinamento	195-245	222,97
5 - Maturidade	246-294	

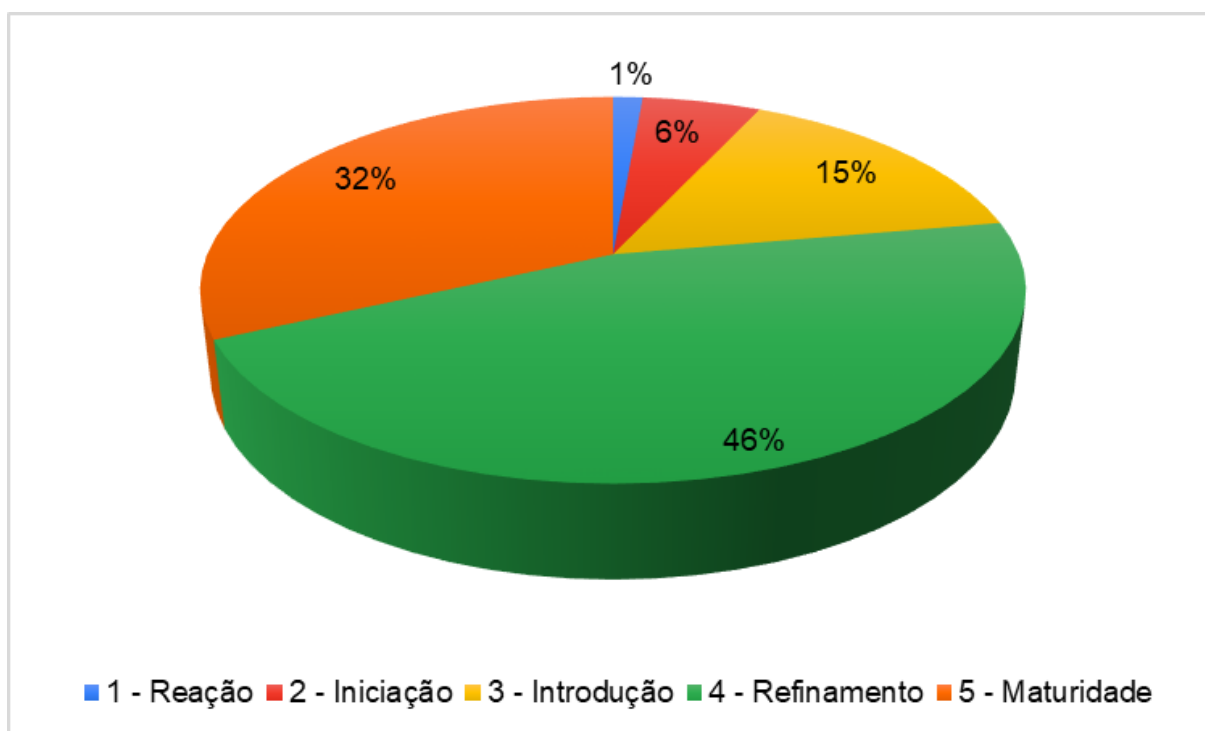
Fonte: Elaborado pela autora

Considerando a soma das médias obtidas com as respostas, chega-se ao total geral de 222,97. Assim, aplicando-se os níveis de maturidade demonstrados por Batista (2012) aos

resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se afirmar que a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás encontra-se no nível de maturidade “Refinamento”, ou seja, a média obtida por meio da pontuação identificada no questionário traz que os servidores da instituição entendem que a FAPEG realiza ações relacionadas à Gestão do Conhecimento e há uma busca por melhoria contínua.

Fez-se também a análise dos níveis de maturidade considerando as respostas individuais de cada participante. Por essa análise verificou-se que a maioria dos respondentes do questionário, 33, 46% dos participantes indicaram uma pontuação que equivale ao nível 4 de maturidade em GC (refinamento), o que significa que tais indivíduos acreditam que a implementação da GC na FAPEG é avaliada e melhorada de forma contínua. Já 23 participantes (32%), indicaram uma pontuação dentro do nível 5 de maturidade em GC (Maturidade), demonstrando que estes participantes acreditam que a GC já está institucionalizada na FAPEG.

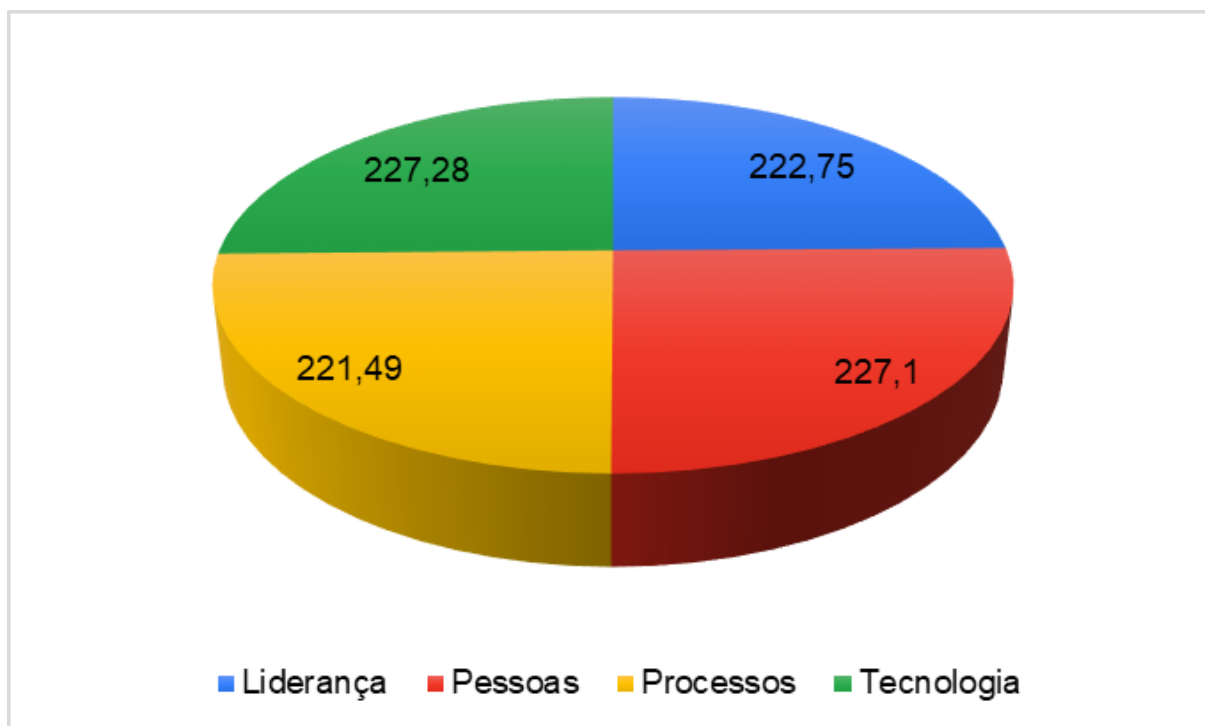
Por outro lado, 11 participantes (15%) entendem que a instituição está no nível de maturidade 3 (Introdução), ou seja, que essas pessoas reconhecem a existência de práticas de GC em algumas áreas da FAPEG. Por fim, houve 4 participantes (6%) cuja pontuação foi aderente ao nível 2 de maturidade em GC (Iniciação), isto é, acreditam que a FAPEG reconhece a necessidade de realizar-se a GC e houve 1 participante (1%) cuja pontuação foi aderente ao nível 1 de maturidade em GC (Reação), entendendo que ainda não está ciente do que é GC e da sua importância, ou que ainda não há práticas de GC implementadas na instituição.

Gráfico 5- Nível de maturidade em GC por Percentual

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados

Em que pese a identificação de participantes com entendimentos diversos sobre o nível de maturidade da instituição, entende-se relevante avaliar se essa distorção também é identificada quando os participantes são analisados considerando a participação deles dentro dos grupos tidos como viabilizadores do MGCAPB: 1) Liderança; 2) Tecnologia; 3) Pessoas; 4) Processos.

Assim, também foi analisado o nível de maturidade atribuído pelos participantes de acordo com o grupo nos quais estão inseridos. E após análise dos dados, verificou-se que a pontuação média de todos os grupos indica que há uma percepção homogênea entre eles, onde a média dos participantes indica, para todos os casos, que a instituição encontra-se no nível de maturidade 4 (Refinamento).

Gráfico 6- Percentual obtido de acordo com Grupo viabilizador

Fonte: Elaborado pela autora

A Metodologia aplicada na presente pesquisa considera a média como técnica para o levantamento no nível de maturidade. Observa-se que a média é obtida a partir da soma das partes desiguais. Assim, verificou-se a conveniência em identificar-se também o valor da mediana e da moda, bem como a assimetria entre as respostas identificadas para cada questão, conforme quadro 19.

Quadro 19- Estatística Descritiva por questão

	N	Média	Mediana	Moda	Soma	Desvio-padrão	Assimetria
1.1 A organização compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	72	5.47	6.00	6.00	394	1.332	-1,15
1.2 Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC na organização (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; Comunidades de prática COPs; e redes de conhecimento).	72	5.08	5.00	5.00	366	1.642	-0,75
1.3 Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	72	4.61	5.00	4.00	332	1.781	-0,40
1.4 A organização possui política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	72	5.08	5.00	6.00	366	1.527	-0,61
1.5 A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e a equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	72	5.39	6.00	6.00	388	1.400	-0,89
1.6 A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	72	5.58	6.00	6.00	402	1.297	-0,77
2.1 A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	72	5.50	5.50	5.00	396	1.233	-0,53
2.2 A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	72	5.56	6.00	7.00	400	1.509	-0,92
[2.3 Na modelagem de processos, são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	72	5.63	6.00	7.00	405	1.409	-1,01
2.4 A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	72	5.08	5.00	7.00	366	1.616	-0,55
2.5 A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	72	5.53	6.00	7.00	398	1.414	-0,73
2.6 A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	72	5.64	6.00	7.00	406	1.456	-0,89
3.1 Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público. Eles servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	72	6.01	6.00	7.00	433	1.193	-1,36

	N	Média	Mediana	Moda	Soma	Desvio-padrão	Assimetria
3.2 A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	72	5.25	6.00	7.00	378	1.742	-0,79
3.3 A organização possui processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria.	72	3.92	4.00	4.00	282	1.998	0,05
3.4 A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	72	4.79	5.00	6.00	345	1.876	-0,60
3.5 A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	72	5.11	5.00	7.00	368	1.683	-0,71
3.6 A organização do trabalho promove a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, comunidades de prática COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	72	5.28	6.00	7.00	380	1.770	-0,92
4.1 A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na rede mundial de computadores – web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	72	5.68	6.00	7.00	409	1.461	-1,06
4.2 A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	72	5.36	6.00	7.00	386	1.630	-0,77
4.3 Todas as pessoas da organização têm acesso ao computador.	72	6.51	7.00	7.00	469	0.993	-2,35
4.4 Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico.	72	6.54	7.00	7.00	471	0.948	-2,52
4.5 As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	72	6.18	7.00	7.00	445	1.271	-2,17
4.6 A intranet (ou rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação.	72	5.29	6.00	7.00	381	1.968	-0,98
5.1 A organização possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	72	4.93	5.00	5.00	355	1.664	-0,40
5.2 A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade.	72	4.78	5.00	7.00	344	1.893	-0,43
5.3 O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.	72	5.01	5.00	7.00	361	1.764	-0,62
5.4 O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	72	4.33	4.00	4.00	312	1.899	-0,24
5.5 A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante “reinventar da roda” e retrabalho.	72	4.85	5.00	5.00	349	1.709	-0,54
5.6 As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da área em questão. Os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	72	5.15	5.00	7.00	371	1.701	-0,79
6.1 A organização articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação.	72	5.85	6.00	7.00	421	1.274	-1,09
6.2 A organização considera a atitude de assumir riscos e/ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	72	5.43	6.00	6.00	391	1.330	-0,58

	N	Média	Mediana	Moda	Soma	Desvio-padrão	Assimetria
6.3 Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	72	4.92	5.00	7.00	354	1.934	-0,62
6.4 As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela organização.	72	5.75	6.00	7.00	414	1.319	-0,85
6.5 As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	72	6.06	6.00	7.00	436	1.086	-1,06
6.6 As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras e a compartilhar informação.	72	5.61	6.00	7.00	404	1.497	-0,80
7.1 A organização possui um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança, que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	72	5.04	5.50	6.00	363	1.699	-0,78
7.2 São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	72	4.89	5.00	4.00	352	1.658	-0,49
7.3 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	72	5.01	5.00	6.00	361	1.640	-0,63
7.4 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de eficiência.	72	5.10	5.00	6.00	367	1.629	-0,70
7.5 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	72	5.03	5.00	7.00	362	1.644	-0,55
7.6 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	72	5.15	5.00	7.00	371	1.526	-0,56
ª Existe mais de uma moda, apenas a primeira é apresentada.							

Fonte: Elaborado pela autora - Jamovi. project (2022). (Version 2.3)

Diante dos dados identificados, viu-se um baixo grau de assimetria negativa (à esquerda), uma vez que a média total (5,31) foi menor do que a mediana total (5,55) e a moda (6,51). No entanto, constatou-se também que a assimetria total identificada (-0,84) está dentro do intervalo desejável [-1, +1].

É importante observar que, a partir da análise, constatou-se que os itens 5.4 e 7.2 apresentam moda inferior à média. A moda é o valor que mais se repete em um conjunto numérico e para o item 5,4 “O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido”, constatou-se uma distribuição bimodal, com assimetria de -0,24, uma vez que as maiores frequências se concentraram nas opções “4 = Nem concordo/Nem discordo” e “7 = Concordo totalmente”. Para o item 7.2 “São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização”, constatou-se uma distribuição unimodal, com assimetria de -0,49, uma vez que a maior frequência se concentrou na opção “4 = Nem concordo/Nem discordo”.

Por fim, foi realizada a verificação da consistência interna do questionário aplicado, por meio do cálculo do seu nível de confiabilidade, a fim de verificar se o instrumento de coleta de dados tem capacidade de medir aquilo a que realmente se propõe. Para esse cálculo, foi utilizado o método Alfa de Cronbach. Assim, através da utilização do Software Jamovi, foi calculado o valor de α para esta pesquisa, onde se obteve o resultado de 0,974. Esta variável pode assumir valores entre 0 e 1,0 e, quanto mais próximo de 1,0, maior o nível de confiabilidade do instrumento aplicado. Segundo Sousa (2021), a confiabilidade está relacionada ao nível em que um instrumento produz resultados consistentes para que aplicações repetidas possam produzir resultados iguais ou semelhantes.

Quadro 20: Nível de confiabilidade do questionário

	Desvio-padrão	α de Cronbach
escala	1.09	0.974

Fonte: Elaborado pela autora com base em Jamovi. project (2022). (Version 2.3)

5.4 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EXISTENTES NA FAPEG

Em vista da importância em identificar-se e analisar as ações de Gestão do Conhecimento existentes na FAPEG, um dos objetivos específicos desta pesquisa, e a partir dos dados obtidos por meio das respostas opcionais às questões abertas do questionário

aplicado, identificaram-se manifestações relacionadas à vivência ou experiência prévia dos respondentes envolvendo Gestão do Conhecimento.

Alguns participantes informaram ter conhecimento prévio do tema e já ter vivenciado em outras instituições em que trabalharam, mas identificamos relatos também de servidores que tiveram a vivência na FAPEG, as quais destacamos a seguir:

Uma das experiências foi a criação da plataforma Charles Darwim, desenvolvida pela própria Fapeg com o objetivo de gerenciar os fomentos concedidos desde sua submissão até a prestação de contas. Outras experiências foram a realização de *workshop* de Gerenciamento do Conhecimento, a divulgação do mapeamento de competências e da Pesquisa de Clima Organizacional. (Participante 2)

Foi a gestão do conhecimento financeiro onde as pessoas aprendem a lidar com suas finanças pessoais. DSOP - Educação Financeira. Planejamento e controle de finanças pessoais. (Participante 19)

Aulas ministradas entre o departamento de TI para conhecimentos específicos de domínio individual. (Participante 29)

Workshop da Fapeg. (Participante 2) (Participante 15) (Participante 32)

Foi baseada no engajamento de mais informação para enriquecer a tomada de decisão e na descentralização dessas informações para que elas não dependessem de apenas uma pessoa. (Participante 43)

Núcleo de Gestão do Conhecimento com membros e reuniões periódicas. As estratégias eram pensadas em conjunto com a Alta administração, planejadas, comunicadas e acompanhadas durante todo o ano e alterações eram feitas e comunicadas novamente pós-mudança. Eventos periódicos envolvendo os membros com compartilhamento de conhecimento era comum em pelo menos 2 vezes por ano. Programas de mentoria também foram desenvolvidos alinhados com o planejamento estratégico e o direcionamento estratégico dado pelo corpo diretivo, dentre outras situações. (Participante 52)

Um seminário realizado pela Fapeg foi importante para o conhecimento desse conceito. (Participante 67)

Já vivi em uma empresa em que trabalhei, os prejuízos causados por falta de gestão de conhecimento. (Participante 69)

Foram identificadas nas entrevistas e nos documentos informações sobre ações de Gestão do Conhecimento existentes na instituição sob a ótica dos servidores e que estão sendo internalizadas na FAPEG, como a disponibilização de um novo site, *workshop* realizados, mapeamento de competências iniciado pela instituição, sistematização de conhecimentos críticos, documentos e controles compartilhados entre equipes no drive, mapeamento de processos finalísticos, mapeamento e monitoramento de riscos, alinhamentos de ações, ambiente propício e motivador que incentiva a liberdade de aprendizagem e inovação, fazendo com que o quadro de pessoal altamente qualificado, mesmo que reduzido, possa

entregar grandes resultados em vista do engajamento de seus colaboradores e do apoio da liderança, como segue:

Mapeamento de competências. (Participante 2)

A gestão de conhecimento já é aplicada através do método da disponibilidade de ensinar e o registro de atividades já realizadas. ((Participante 29)

Novo site reformulado. (Entrevista 11).

Temos uma planilha no google para gestão de contratos que é compartilhada com outras áreas, então, por meio dessas ações eu compartilho a informação e agrego a informação, realizando melhorias no processo. (Entrevista 11).

Foi que a gente identificou esse conhecimento crítico. E a gente transformou ele em sistema. Sistematizou ele, digitalizou. Então, a tecnologia ajudou nessa parte. Identificou e criou esse conhecimento dentro da organização. Consolidou ele lá no sistema. E aí ele vai atuar nessa parte de armazenamento e compartilhamento. Na medida que as informações forem lançadas. E que as pessoas tenham acesso e utilizem aquela informação. Para poder executar seu trabalho, seu controle. Então ela começa a atuar em outras partes do conhecimento. (Entrevista 1).

A gente tem aquela parte, análise só, está lá posto, o que eles acham melhor, é justamente a liberdade, que a gente tem de criar, todos eles, a gente pode criar, a gente pode falar as coisas, e sugerir e tal, que eu também penso assim, o cara é técnico, se for para fazer o que eu quero, ele não serve para mim, ele está fazendo o que eu quero, não é o que ele precisa fazer. (Entrevista 1)

A reunião de diretoria com alinhamento, delineamento da política, atualização de planejamento, essa consolidação e seguir, e seguir, reunião periódica, apesar de não ter participado, eu acho que isso faz diferença para a organização. (Entrevista 1)

A gente tem também o mapeamento de competências, que dá subsídios para que a gente incentive os servidores a se capacitarem no exercício das suas funções e o que mais. A gente tem esses processos, às vezes um pouco pontuais, de melhorias nas partes tecnológicas, inclusive na atividade finalística. Em geral, o servidor aqui tem muito esse olhar voltado para desenvolvimento de oportunidades de melhoria. Já é algo assim nato. Não sei se é porque a gente trabalha numa instituição que as pessoas são muito capacitadas, os gerentes, não só as pessoas, como os líderes. Então, essa questão é meio que cultural aqui, de olhar o processo e já propor melhorias para que ele se desenvolva de uma forma otimizada, de uma forma maximizada, inclusive incentivando o aumento da produtividade dos servidores. (Entrevista 6)

Mapeamento dos riscos também é uma forma de gestão de conhecimento. Porque é quando você também reflete sobre as atividades que são desenvolvidas na unidade e como você pode melhorar os processos para mitigar os problemas. Eu acho que isso também é uma forma de gestão de conhecimento. Desenvolver processos para melhorar e envolver a equipe no fim. (Entrevista 7)

Eu acho que existem fontes, existem caminhos importantes que antes não havia. A gente tem um sistema de processos hoje, que começou em 2017 no estado. A gente tem sistemas de gestão específicos, aqui dentro da FAPEG, seja oferecidos pelo portal de servidor. Então é muito salutar o servidor chegar e ter acesso a alguns sistemas que permitirão ele ter conhecimento do trabalho e das ações que ele vai desempenhar. Mas por outro lado, ainda falta muito a se fazer. (Entrevista 10)

Eu vejo essa iniciativa de realmente otimizar o ambiente aqui da fundação, realmente o pessoal é autodidata, tem excelentes colaboradores aqui, o pessoal é muito engajado, mas a gente há de convir que dá para melhorar, sempre dá para melhorar. Eu acho que fazer isso que você está fazendo, que é chamar, conversar, ouvir, acho que é muito importante. (Entrevista 7)

Onde a gente tinha papel, o analógico, e hoje a gente está, passo a passo, tornando isso 100% digital e integrando um conjunto de ferramentas que a gente tem. A integração que vocês fizeram recentemente com o banco. É importante. Com o SEL, é importante. Com o sistema da economia, é importante. Então, não basta ter as nossas ferramentas. A gente precisa integrar com outros e inserir novas ferramentas também para melhorar cada vez mais a questão do conhecimento e também da propagação. (Entrevista 8)

Verifica-se que a instituição disponibiliza acesso às informações em várias plataformas e repositórios como no site onde é possível encontrar a legislação, regulamentos das áreas onde estão descritas as competências como um todo, acesso a alguns sistemas corporativos, notícias que envolvem a instituição como ações em andamento ou acontecimentos relacionados à natureza do órgão. O acesso existe, mas muitos buscam essa informação. Contudo, em alguns relatos, verificou-se uma lacuna, ou por falta de tempo do servidor em acessar a informação, em vista de grande quantidade de tarefas diárias, ou por falta de motivação em buscar e ler a informação.

No que diz respeito à construção dos editais, das chamadas. Eu acho que isso tem uma circulação boa internamente e que facilita o acesso daqueles que estão chegando. Então, isso é um ponto que eu acho positivo. (Entrevista 4)

A gente tem uma tendência maior em ouvir e menor em ler, Então temos informações no site, legislação, regulamentação das áreas onde estão descritas as competências das áreas como um todo, mas a gente que está a frente de uma gerência muitas vezes não procura esse material para ler e entender imagina outros servidores que muitas das vezes não tem interesse. Então os Workshop, palestras e apresentação ajudam a envolver e esclarecer com maior eficácia. (Entrevista 11)

Hoje tudo é muito visual, muito rápido. Você tirar um tempo para ler, é o que a gente fala. A gente lança edital, o pessoal não faz a leitura do edital. É muito mais fácil pegar o telefone, ligar e perguntar. E a gente também é assim. (Entrevista 2)

Acho que a divulgação das ações, tanto para o público externo quanto para o público interno também. Acho que isso aí está bem sedimentado, bem consolidado. Eu até comentei dias atrás com vocês que é importante a gente ter aquelas reuniões gerenciais, para a gente poder ajudar vocês como diretores a fazer a gestão, encontrar soluções mais fáceis para os problemas que a gente vive. Mas acho que a FAPEG evoluiu muito nesse ponto da divulgação das ações, de tudo que ela tem feito, tanto para o público interno quanto para o público externo. (Entrevista 3)

Identificou-se, também, muitas falas de que a instituição possui sistemas que ajudam no armazenamento, no compartilhamento, e que fornecem informações adequadas ao desempenho das atividades. Alguns sistemas são disponibilizados pelo Governo do Estado e

outros da própria instituição, como o OPP FAPEG e o CHARLES DARWIN. As gerências de forma orgânica utilizam essas plataformas em suas atividades e em sua maioria obtêm as informações necessárias.

A gente tem o SEI, o SEI também armazena bastante coisa, bastante informação. E a gente, não sei se você lembra, o SEI também não era muito bem utilizado dentro da FAPEG. Hoje é, e temos o OPP também, pelo menos por uma parte dos processos. (Entrevista 8)

Existem ações, o desenvolvimento do Charles Darwin, plataforma de gestão, começou-se um diálogo interno para reconhecer elementos de gestão de conhecimento que a gente, de forma orgânica, já faz. (Entrevista 10)

Vê-se que os processos de Gestão de Conhecimento ocorrem em sua maioria de forma fragmentada nas áreas, apresentando até controles duplicados devido à individualização de algumas informações. Que são tratadas por cada área, sem que sejam devidamente compartilhadas ou divulgadas. Alguns casos específicos de relatos onde demonstram ações pontuais de compartilhamento entre equipes:

Então quando se fala em gestão do conhecimento verifica-se que ela é feita de forma separada, essa área meio você sabe o que faz, pode não saber como, mas sabe as atividades administrativas que são executadas. Agora quando você pega a área finalística, você não consegue identificar o que essas gerências fazem, e como o carro chefe é a área finalística, essa questão fica perdida no contexto do dia a dia e as pessoas não conseguem entender como funciona a sistemática toda. (Entrevista 12)

Cada um só acessa a sua informação, e muitas vezes são controles duplicados, cada um faz o seu, pessoas trabalhando as mesmas informações de formas diferentes. (Entrevista 11)

Assim, o compartilhamento do conhecimento é realizado em todos os departamentos. No entanto, cada um atuando de forma separada e da maneira que entendem funcionar em vista das especificidades de suas atividades e dos perfis de sua equipe. Cada gerente busca adequar, compartilhar os conhecimentos e realizar a rotina de atividades de forma que funcione, e que traga os resultados esperados.

Dentro da sua área, você entende que vocês têm vários procedimentos onde vocês fazem gestão do conhecimento, vocês compartilham e tem essa rotina estabelecida. A gente estimula, olha, vamos fazer o controle. Você é responsável por essa área, por contratos, por exemplo. Isso vai facilitar a nossa vida lá na frente, né? Então, eu vejo que o pessoal está mais engajado em unir e controlar, fazer os procedimentos. (Entrevista 9)

Sobre a efetividade da Gestão do Conhecimento na FAPEG, verificamos nos relatos que ela ainda é incipiente, ou seja, não há uma padronização ou uma metodologia específica que norteie como vai funcionar essa Gestão do Conhecimento, com objetivos, metas e procedimentos específicos. Não há uma definição estratégica do órgão ou implementação de uma política interna com uma equipe designada para atuar com Gestão do Conhecimento.

A concepção do termo, gestão de conhecimento, eu não tinha, adquiri a partir do que você apresentou, a gente executa de forma implícita, mas eu mesmo, de fato, não tinha esse conhecimento da concepção do conceito. Mas eu acredito que, após ver de fato as palestras, ver o que realmente é gestão de conhecimento, eu vi que a FAPEG executa. Muito além do que outras unidades, outras secretarias, órgãos fazem. Pelo conhecimento que eu tenho de outros lugares, não tem essa preocupação que a FAPEG tem do assunto. Então, eu acredito que possa ter coisas para melhorar, é claro que sempre tem coisas. (Entrevista 10)

Ela é muito interna, é. Naquele setor. Isso. Ela não é muito compartilhada e difundida. (Entrevista 2)

Muito incipiente ainda. (Entrevista 4)

Hoje é feito de forma orgânica e um pouco incipiente, na minha visão. São feitas coisas que são embarcadas em outros programas, como o programa de compliance. Existe uma gestão de conhecimento ali dentro. Existem eixos de fluxos lá dentro, riscos, entregas para a comunidade, por que as entregas não estão sendo feitas, quais são os riscos dela não serem feitas. Então, existe coisa pulverizada aqui na FAPEG que são iniciativas muito saudáveis, que resvalam na gestão do conhecimento. Mas não existe uma validação do que é a gestão do conhecimento aqui dentro e como ela deveria ser feita. Eu não vejo um plano pensado, discutido e aplicado com uma metodologia específica, visando resultados específicos, que venha talvez a engajar as pessoas por abreviar ações do dia a dia, ou seja, facilitar. (Entrevista 10)

Eu acho que acontece, mas não está sistematizado. A gente precisa sistematizar. Acontece. Existe esse ambiente propício à inovação, ao desenvolvimento de oportunidades de melhoria, só que não está sistematizado. A gente não tem padronização aí, a gente não tem procedimentos, a gente não tem o hábito de registrar lições aprendidas, certo? Então, eu acredito que a gente tenha que desenvolver um trabalho nesse sentido. Inclusive, com relação ao mapeamento de processo, a gente já iniciou. É o começo, é um início. Aí, dentro do que a gente tem ali, que a gente identifica de oportunidade de racionalização dos processos, a gente tem ainda um longo caminho a percorrer. (Entrevista 6)

Se gestão do conhecimento é um conceito e ele inspira metodologias e é uma ciência, nós, se a fazemos, e fazemos de forma incipiente, de forma parcial ou de forma não planejada. Que aí existe um, como eu disse na primeira pergunta, existem ganhos, mesmo dessa forma orgânica, incipiente, existem ganhos já vistos, de modo que hoje a gente perde uma pessoa, isso não impacta tanto na estrutura, não é algo catastrófico. É porque alguma gestão do conhecimento a gente faz, mas é de forma orgânica, na dependência de cada um, é na visão que cada um entende por isso e acho que se a gente faz gestão do conhecimento, acho que faz, mas ela é de forma incipiente. (Entrevista 10)

Mas ainda eu acho que isso não é uns 20% só que a gente tem. Ou seja, tem 80% para melhorar. Eu acho que toda a área precisa trabalhar com essa questão da gestão de conhecimento. (Entrevista 10)

Contudo, em que pese constatação de que a Gestão do Conhecimento ainda não está institucionalizada na FAPEG, verifica-se, a partir dos resultados qualitativos e quantitativos desta pesquisa, que a instituição está bem avançada com relação a processos, pessoas, aprendizagem e inovação, processos de conhecimento, tecnologia e resultados, e ainda conta com apoio da liderança do órgão para institucionalização da GC. Assim, a instituição está pronta e preparada para dar esse passo rumo à implementação da Gestão do Conhecimento e amadurecimento da instituição em vista de todos os benefícios que a Gestão do Conhecimento pode proporcionar e que já são percebidos pelos servidores da instituição pesquisada.

Corroborando com estes resultados, temos as iniciativas que também estão em andamento no âmbito do Governo do Estado de Goiás, que foram descritas no item 5.1 e que têm como objetivo promover a disseminação dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento e competências, estimulando a mudança cultural para a tomada de decisão dirigida por conhecimento, bem como implementar a gestão do conhecimento com grande perspectiva de disseminação em todos os demais órgãos do Estado de Goiás.

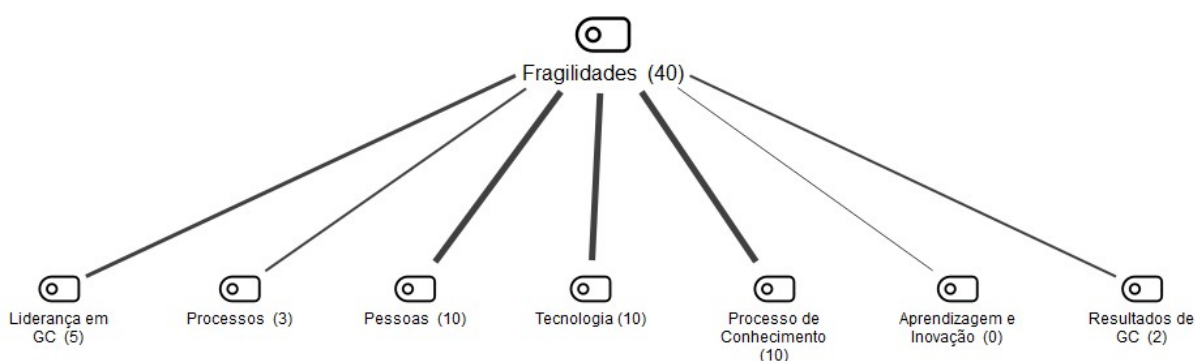
Silva e Burger (2018) enfatizam a importância do apoio institucional para a gestão do conhecimento e inovação. Eles destacam como o apoio institucional fornece recursos, promove um ambiente favorável, fornece políticas necessárias para promover um ambiente favorável e alinha a identidade organizacional às estratégias de gestão do conhecimento e inovação. Wons et al. (2018), ao discutirem as barreiras ao compartilhamento de conhecimento nas organizações, incluindo aquelas relacionadas à falta de apoio institucional, defendem que políticas e diretrizes claras estabelecidas pela instituição fornecem uma estrutura para as atividades de gestão do conhecimento, garantindo consistência e alinhamento com os objetivos organizacionais.

Neste contexto, onde a maturidade em Gestão do Conhecimento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás encontra-se no nível de maturidade “Refinamento”, ou seja, a instituição já faz ações relacionadas à Gestão do Conhecimento e realiza melhoria contínua, e onde a Gestão do Conhecimento torna-se uma política de Estado, o presente projeto de pesquisa torna-se extremamente relevante, sendo executado em momento oportuno de amadurecimento da gestão institucional e estadual.

5.5 OPORTUNIDADE DE MELHORIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FAPEG

Com a finalidade de atender aos objetivos específicos e elencar as oportunidades de melhoria para a implementação da Gestão do Conhecimento na FAPEG, e após análise qualitativa do conteúdo das entrevistas semiestruturadas e das respostas às questões abertas do questionário aplicado, identificamos 40 manifestações que representam as fragilidades da instituição. Estas fragilidades foram analisadas, resumidas e utilizadas como oportunidades de melhoria para a FAPEG, considerando que, em sua maioria, são fragilidades compartilhadas entre os servidores entrevistados e em sua maioria estão associadas a Processos de Conhecimento, Pessoas e Tecnologia.

Figura 30- Mapa de código e subcódigos hierárquicos - Fragilidades Identificadas



Fonte: Elaborado pela autora - MAXQDA (Version 24.0.0)

Seguindo ainda a metodologia proposta por Batista (2012), e a partir dos dados coletados no questionário proposto no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), identificaram-se pontos fortes e as oportunidades de melhoria para cada critério avaliado.

Assim, foi elaborada a matriz de pontos fortes e oportunidades de melhoria da Gestão do Conhecimento, adaptando a metodologia proposta no MGCAPB de forma a considerar os dados e manifestações coletadas nas entrevistas semiestruturadas no que diz respeito às fragilidades identificadas.

Quadro 21: Matriz dos pontos fortes e oportunidades de melhoria da GC

Critério 1.0 Liderança em GC	Pontos Fortes
	1.1 A organização compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização. 1.4 A organização possui política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações). 1.5 A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e a equipes de outros departamentos/divisões/unidades. 1.6 A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.
	Oportunidade de Melhoria
	1.2 Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC na organização (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; Comunidades de prática COPs; e redes de conhecimento). 1.3 Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC; Reuniões periódicas com alta gestão para alinhamento das estratégias e estabelecimento de metas, objetivando otimização dos trabalhos; Melhorar a comunicação do que está em andamento.
Critério 2.0 Processos	Pontos Fortes
	2.1 A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização. 2.2 A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional. [2.3 Na modelagem de processos, são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social. 2.4 A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação. 2.5 A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização. 2.6 A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.
	Oportunidade de Melhoria
	Mapeamento dos processos operacionais e gestão por processos; Divulgação dos Fluxos e Macrofluxos para todos os servidores de forma audiovisual;

Critério 3.0 Pessoas	Pontos Fortes
	3.1 Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público. Eles servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional. 3.2 A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização. 3.5 A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/ corrigidos. 3.6 A organização do trabalho promove a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, comunidades de prática COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.
	Oportunidade de Melhoria
	3.3 A organização possui processos formais de mentoring, coaching e tutoria. 3.4 A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos. Investimento para especializar os servidores em áreas relacionadas às atividades desempenhadas; Buscar treinamentos de ambientação e demais carências identificadas pelas áreas; Quantitativo reduzido do quadro de pessoal para atendimento das demandas;
Critério 4.0 Tecnologia	Pontos Fortes
	4.1 A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na rede mundial de computadores – web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC. 4.2 A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização. 4.3 Todas as pessoas da organização têm acesso ao computador. 4.4 Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico. 4.5 As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente. 4.6 A intranet (ou rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação.
	Oportunidade de Melhoria
	Métodos tecnológicos e inovadores para acelerar e facilitar aqueles trabalhos que são repetitivos Sistematizar o conhecimento e rotina, para não depender de um servidor Integração de sistemas da organização e corporativos Elaborar manuais e ou orientações de acesso à sistemas e ou torná-los disponíveis aos servidores.

Critério 5.0 Processos de conhecimento	Pontos Fortes
	5.1 A organização possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento. 5.3 O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado. 5.6 As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da área em questão. Os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.
	Oportunidade de Melhoria
	5.2 A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade. 5.4 O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido 5.5 A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante “reinventar da roda” e retrabalho. Reuniões institucionais entre as gerências, para envolvimento entre as áreas, compartilhamento de conhecimento Construção de acervo de informação sobre processos e/ou conhecimentos importantes para as gerências.
Critério 6.0 Aprendizagem e inovação	Pontos Fortes
	6.1 A organização articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação. 6.2 A organização considera a atitude de assumir riscos e/ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente. 6.4 As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela organização. 6.5 As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos. 6.6 As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras e a compartilhar informação.
	Oportunidade de Melhoria
	6.3 Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.
Critério 7.0 Resultados de GC Fonte: APO (2009).	Pontos Fortes
	7.1 A organização possui um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança, que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho 7.3 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços. 7.4 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de eficiência. 7.5 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social. 7.6 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.
	Oportunidade de Melhoria
	7.2 São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização. Sistematização dos indicadores de resultados.

Fonte: Adaptado de Batista (2012).

Após a consolidação dos dados coletados, verificou-se que as duas técnicas de coleta adotadas complementam-se, pois apontam novas propostas e oportunidades que não foram consideradas no questionário, além de servir como uma qualificação e validação para os dados obtidos no questionário.

Observa-se que, conforme análise quantitativa apresentada no item 5.3.8, as dimensões que tiveram menor pontuação foram Processos de Conhecimento, Resultados em Gestão do Conhecimento e Pessoas. Enquanto que nas fragilidades identificadas na análise qualitativa das entrevistas semiestruturadas, têm-se manifestações em sua maioria relacionadas a Processos de Conhecimento, Pessoas e Tecnologia.

Observa-se que a dimensão Tecnologia foi a mais pontuada na análise quantitativa dos resultados do questionário, sendo confirmado por meio dos relatos nas entrevistas semiestruturadas que a instituição possui uma fonte de informações consolidada e sistemas tecnológicos corporativos à disposição necessários para o desempenho de suas funções. No entanto, identificaram-se fragilidades relacionadas à dificuldade pontuais de acesso a informações necessárias nos sistemas, perda de dados. Contudo, grande parte das fragilidades está relacionada à evolução do que a Tecnologia da instituição já entrega sendo, portanto, considerada entrada para as oportunidades de melhoria, como segue:

Métodos tecnológicos e inovadores para acelerar e facilitar aqueles trabalhos que são repetitivos. (Participante 11)

Sistematização do conhecimento. (Participante 15)

O sistema tem que olhar para a instituição, de forma integrada, assim a gente consegue fazer a gestão do conhecimento e compartilhamento das informações, para tomadas de decisão mais assertivas. (Entrevista 12)

Falta mesmo de interface entre os sistemas. (Entrevista 1)

Falta de clareza em como acessar, onde está estruturado, quais são os caminhos. (Entrevista 10)

Assim, entende-se que as manifestações identificadas relacionadas à dimensão Tecnologia estão diretamente ligadas às variáveis da dimensão Resultado, uma vez que as duas manifestações conectadas a Resultados dizem respeito à carência de “informações relacionadas a controles” (Entrevista 1) e a “indicadores de desempenho” (Participante 24), o que poderá ser atendido a partir da sistematização do conhecimento, integração de sistemas e aplicação de métodos inovadores.

Para as dimensões de Processos de Conhecimento e Pessoas, verifica-se que os dados coletados quantitativos e qualitativos no que se refere a oportunidades de melhoria, se complementam e reforçam os resultados obtidos no questionário.

6 PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FAPEG

Até aqui se entende que o objetivo geral desta pesquisa foi atendido, uma vez que foi identificado o nível de maturidade da instituição em relação à Gestão do Conhecimento e como ocorre o processo de GC, causas e elementos que interferem. Assim, apresenta-se, finalmente, a proposta de diretrizes para que a instituição analisada possa implementar a gestão do conhecimento e aprimorar seus procedimentos.

De acordo com os resultados quantitativos e qualitativos desta pesquisa, verifica-se que a instituição está muito avançada em termos de processos, pessoas, aprendizagem e inovação, processos de conhecimento, tecnologia e resultados, e que também se beneficia do apoio da liderança da organização para a institucionalização da GC.

Desta forma, a instituição mostra-se preparada para dar este passo rumo à implementação da Gestão do Conhecimento e ao amadurecimento da instituição tendo em vista todos os benefícios que a gestão do conhecimento pode trazer e que já são percebidos pelos colaboradores da instituição.

A partir da identificação do grau de maturidade em GC, e conhecendo onde estão localizados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, fica claro que existem diversos desafios a serem enfrentados no campo da GC. Para enfrentar estes desafios, torna-se necessário implantar uma estrutura eficaz para realizar a Gestão do Conhecimento.

Para implementar uma estrutura eficaz para a Gestão do Conhecimento, várias medidas devem ser tomadas. Em primeiro lugar, a FAPEG deve concentrar-se em manter e incentivar a cultura que valorize o compartilhamento de conhecimento e a colaboração. Isso pode ser alcançado promovendo um ambiente aberto e solidário, onde os funcionários são incentivados a compartilhar seus conhecimentos e ideias.

Em segundo lugar, devem-se estabelecer funções e responsabilidades claras pelas atividades de gerenciamento do conhecimento. Isso inclui definir a estrutura de governança de GC por meio da implantação de um comitê estratégico, unidade central e equipes de GC, constituída por representantes da alta gestão, gerentes responsáveis por supervisionar as iniciativas de gerenciamento do conhecimento e defensores do conhecimento.

Em terceiro lugar, a fundação deve investir no desenvolvimento de sistemas e tecnologias de gestão do conhecimento. Esses sistemas podem ajudar na captura, organização e disseminação do conhecimento em toda a organização. Além disso, deve fornecer treinamento e apoio aos funcionários para aprimorar suas capacidades de gerenciamento de

conhecimento. Isso pode incluir treinamento sobre recuperação de informações, plataformas de compartilhamento de conhecimento e melhores práticas para criação e utilização de conhecimento.

Por fim, a FAPEG precisa desenvolver métodos para monitorar e avaliar continuamente a eficácia de suas iniciativas de gestão do conhecimento para identificar áreas de melhoria.

Considerando que a primeira etapa para implementação do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) foi realizada, propõe-se a implementação das etapas seguintes propostas por Batista (2012), no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira MGCAPB, quais sejam: Planejamento, Desenvolvimento e Implementação, como segue:

Quadro 22: Etapas subsequentes para implantação do PGC

Etapas subsequentes a serem implementadas	Passos necessários	Fragilidades identificadas
Planejamento Definindo a estratégia, os projetos e a estrutura de governança de GC e elaborando o PGC	- Definir a visão da GC; - Definir os objetivos da GC; - Definir as estratégias da GC; - Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional).; - Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico, unidade central e equipes de GC; - Definir as práticas de GC; - Sensibilizar as pessoas na organização. - Elaborar o PGC.	- Ausência de unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; Comunidades de prática COPs; e redes de conhecimento - Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC; - Deficiência na comunicação do que está em andamento; - Baixo investimento para especializar os servidores em áreas relacionadas às atividades desempenhadas; - Quantitativo reduzido do quadro de pessoal para atendimento das demandas; - Dificuldade em utilizar o mapa de conhecimento para distribuição dos ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade. - Baixo estímulo à formação de Equipes interfuncionais para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.
Desenvolvimento Escolhendo e implementando o projeto piloto, avaliando os resultados e utilizando as lições aprendidas para implementar o PGC em toda a organização	- Escolher e implementar um projeto piloto. - Avaliar o resultado do projeto piloto. - Utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.	- Ausência de Reuniões periódicas com alta gestão para alinhamento das estratégias e estabelecimento de metas, objetivando otimização dos trabalhos; - Falta de mapeamento dos processos operacionais e gestão por processos - Inexistência de processos formais de mentoring, coaching e tutoria. - Baixa efetividade do banco de competências dos seus servidores públicos. - Carência de treinamentos de ambientação e demais carências identificadas pelas áreas; - Carência de Métodos tecnológicos e inovadores para acelerar e facilitar aqueles trabalhos que são repetitivos - Sistematizar o conhecimento e rotina, para não depender de um servidor - Ausência de Integração de sistemas da organização e corporativos - Inexistência de manuais e ou orientações de acesso à sistemas e ou torná-los disponíveis aos servidores. - Fragilidade na retenção do conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido - Deficiência na comunicação e compartilhamento das melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante “reinventar da roda” e retrabalho. - Inexistência de acervo de informação sobre processos e/ou conhecimentos importantes para as gerências. - Ausência de indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização. - Inexistência de sistematização dos indicadores de resultados. - Dificuldade em utilizar o mapa de conhecimento para distribuição dos ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade.

Etapas subsequentes a serem implementadas	Passos necessários	Fragilidades identificadas
Implementação Implantando o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)	• Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC. • Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC. • Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC. • Desenvolver o plano de comunicação do PGC. • Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC.	• Deficiência na Divulgação dos Fluxos e Macrofluxos para todos os servidores de forma audiovisual; • Carência de Reuniões institucionais entre as gerências, para envolvimento entre as áreas, compartilhamento de conhecimento • Ausência de Reuniões periódicas com alta gestão para alinhamento das estratégias e estabelecimento de metas, objetivando otimização dos trabalhos; • Deficiência na comunicação do que está em andamento. • Inexistência de manuais e ou orientações de acesso à sistemas e ou torná-los disponíveis aos servidores. • Deficiência na comunicação e compartilhamento das melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante “reinventar da roda” e retrabalho. • Fragilidade na retenção do conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido

Fonte: Elaborado pela autora

Espera-se, com a implementação do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC), que haja uma promoção da GC nas Equipes da FAPEG e que seja criado um ambiente propício para a intensificação da criação, retenção e compartilhamento de conhecimento entre os servidores e as unidades administrativas da Fundação de forma a permitir o aumento da qualidade do trabalho e do desempenho dessas equipes, bem como a retenção do conhecimento organizacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dissertação configurou-se como um estudo de caso único. A metodologia de pesquisa utilizada é uma abordagem qualitativo-quantitativa, concentrada na primeira etapa do Plano de Gestão do Conhecimento, que é o diagnóstico da organização.

A pesquisa teve como propósito buscar estratégias de Gestão do Conhecimento (GC), entender como este processo ocorre na Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás (FAPEG) e propor diretrizes para a implementação da gestão do conhecimento com o objetivo de melhorar seus procedimentos.

Foram elencados três objetivos específicos para a pesquisa. Com relação ao primeiro objetivo específico, de identificar o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento na FAPEG, este foi alcançado através da pesquisa documental, que permitiu a identificação de um modelo projetado especificamente para a administração pública brasileira e da aplicação do questionário de Batista (2012) como uma das técnicas de coleta de dados. Aferiu-se que a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás encontra-se no nível de maturidade "Refinamento", ou seja, a média obtida por meio da pontuação identificada no questionário demonstra que os servidores da instituição entendem que a FAPEG realiza ações relacionadas à Gestão do Conhecimento e realiza melhoria contínua.

Com relação ao segundo objetivo específico, de identificar e analisar as ações de Gestão do Conhecimento existentes na FAPEG, este objetivo foi atingido a partir das questões abertas incluídas no questionário aplicado, da legislação estadual relacionada à Gestão do Conhecimento, bem como por meio da realização das entrevistas com roteiro semiestruturado.

A análise e das respostas do questionário, das entrevistas e dos documentos identificados permitiu a triangulação dos dados coletados e a compreensão completa do fenômeno estudado, qual seja, identificar como ele ocorre, as causas e os elementos que interferem na efetividade da GC atualmente praticada pelos servidores da FAPEG.

As ações de gestão do conhecimento existentes na instituição incluem o desenvolvimento de um novo site, *workshops*, mapeamento de competências, documentos e controles compartilhados, mapeamento de processos, monitoramento de riscos e um ambiente propício e motivador para aprendizado e inovação; no entanto, também foram identificadas várias fragilidades. Tal achado indica que as práticas de GC no âmbito da FAPEG ainda são incipientes, o que abre espaço para que novos estudos sejam desenvolvidos nesse contexto, contemplando não só o diagnóstico inicial de maturidade em GC, mas também o avanço da GC no âmbito dessa instituição.

O diagnóstico realizado possibilitou o alcance do terceiro objetivo específico, que foi elencar as oportunidades de melhoria a partir dos dados coletados no questionário proposto no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), e da metodologia proposta por Batista (2012) por meio do qual se identificaram pontos fortes e as oportunidades de melhoria para cada critério avaliado.

Por fim, os dados coletados e análises realizadas permitiram a elaboração da proposta de diretrizes para a implementação da Gestão do Conhecimento na FAPEG. As diretrizes propostas para a gestão do conhecimento na FAPEG incluem a realização de reuniões regulares com a alta administração, a melhoria da comunicação, a padronização das ações de gestão do conhecimento e a aplicação de um plano de gestão do conhecimento. Essas diretrizes visam aprimorar o compartilhamento de conhecimento, melhorar os processos organizacionais e promover uma cultura de aprendizado e inovação dentro da agência.

Tendo sido cumpridos os objetivos específicos, atingiu-se o objetivo geral da pesquisa, qual seja, compreender a realidade, as características e os problemas da organização em relação à gestão do conhecimento, avaliar o nível de maturidade da gestão do conhecimento na agência pública de fomento e propor diretrizes para sua implementação.

Com o atingimento dos objetivos, geral e específicos, que permitiu responder a questão de investigação, conclui-se que os resultados do estudo confirmaram o pressuposto da pesquisa de que a aquisição, partilha e disseminação efetiva do conhecimento ainda é incipiente em função da fragilidade da GC praticada na instituição. Verifica-se, ainda, a importância dos processos na gestão do conhecimento, pois eles fornecem a estrutura para gerenciar e alavancar o conhecimento organizacional.

O estudo apresenta-se relevante, pois aborda a importância da gestão do conhecimento, destacando seu impacto na competitividade, inovação, aprendizado contínuo e melhoria dos processos organizacionais. A pesquisa contribui também para a compreensão de como a gestão do conhecimento pode ser implementada no contexto específico de uma agência pública de fomento, que tem seus desafios e especificidades.

Além das implicações práticas de gestão do conhecimento apresentadas nesta pesquisa, ela preenche uma lacuna na literatura apontada por Silva e Burger (2018), ao fornecer evidências empíricas e *insights* práticos sobre o diagnóstico da maturidade em gestão do conhecimento e das práticas que podem ser aplicadas nas operações diárias das organizações.

Observa-se ainda que a análise qualitativa associada com a análise quantitativa permitiu entender como o processo ocorre para além da percepção dos respondentes do

questionário. Assim, trabalhar com métodos mistos e associar a realização de entrevistas semiestruturadas na etapa de diagnóstico da organização mostrou-se bastante eficaz para obtenção dos resultados esperados.

É oportuno registrar que a adaptação do questionário aplicado para inserção de perguntas abertas opcionais para que os respondentes pudessem colocar sua opinião ou sugestão mostrou-se importante, uma vez que garantiu que todos os participantes pudessem contribuir com informações que julgassem importantes para a pesquisa.

A realização de dois *Workshops* antes da aplicação do questionário e da realização das entrevistas também foi significativa e contribuiu para contextualizar os servidores sobre o tema. Embora não tenha sido realizada a aplicação do questionário antes e depois dos eventos, verifica-se que a realização dos mesmos contribuiu para que os respondentes compreendessem o tema, a fim de identificar devidamente o nível de maturidade, bem como a identificação das oportunidades de melhoria.

Verifica-se ainda oportunidade de utilização da metodologia e dos resultados como referência para outros órgãos do Estado de Goiás, além de poder contar com apoio do órgão central para futuros desdobramentos da pesquisa.

As limitações do estudo foram a realização apenas da etapa de diagnóstico proposta por Batista (2012), a aplicação do modelo em uma única agência pública de fomento, a ausência de validação por pares do roteiro das entrevistas semiestruturadas e a falta de aprofundamento em algumas questões. Embora o estudo discuta várias questões importantes relacionadas à gestão do conhecimento, em alguns casos as questões são abordadas de forma superficial e poderiam ter sido exploradas com mais profundidade.

Desta forma, como sugestão de estudos futuros, acredita-se importante a realização de estudos contemplando não só o diagnóstico de maturidade em GC como também o avanço da GC no âmbito da FAPEG a partir da implementação das demais etapas propostas no modelo de Batista (2012). Verifica-se relevante também a investigação qualitativa de todos os trabalhadores da FAPEG, bem como a realização de mais estudos empíricos que investiguem a Gestão de Conhecimento em diferentes agências públicas de fomento.

REFERÊNCIAS

- APQC. **Measuring knowledge management**. Houston, 2002. Disponível em http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Measuring_KM.pdf Acessado em: 05 fev. 2023.
- ARAÚJO, V.; SCAFUTO, I. C. Integração de Sistemas de Gerenciamento ERP para Contribuição na Gestão do Conhecimento Empresarial. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 5, p. 167-188, 2019.
- AZEVEDO, I. M.; BRITO, L. M. P.; ROCHA NETO, M. P.; ARAÚJO, M. V. P. Diagnóstico da Gestão do Conhecimento: Um Estudo em uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público . **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 11, n. 2, p. 75-97, 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BATISTA, F. F. et al. Casos Reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira. **Texto para Discussão**, nº 1941. Brasília: Ipea, 2014.https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2877/5/TD_1941_Vers%C3%A3o%20revisita.pdf
- BATISTA, F. F. Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da pesquisa IPEA 2014-níveis de maturidade. [s.l.] **Texto para Discussão**, 2016.
- BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a Gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.Brasília, DF: Ipea, 2012.
- BEJARANO, V. C. et al. Equipes e comunidades de prática como estruturas complementares na gestão do conhecimento organizacional. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 1, n. 3, p. 100-106, 2006.
- BORGES. M. N. As fundações estaduais de amparo à pesquisa e o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação no Brasil. **Revista USP**, São Paulo, n.89, mar/mai. 2011.
- BOTTENTUIT JUNIOR, J. B.; AZEVEDO, A. M. Gestão do conhecimento: em busca da excelência em gerenciamento de projetos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 2, p. 26-41, 2021.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília, MP, SEGEF, 2014. Versão 1/2014.

BURGER, F.; KRAEMER, R.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A.; FREIRE, P. S. Barreiras, Elementos Dificultadores e Fatores Críticos na Implementação da Gestão do Conhecimento: Uma Revisão da Literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 2, p. 43-61, 2018.

CARVALHO, D. S. S.; BARRETO, L. K. S.; BRITO, L. M. P.; ROCHA NETO, M. P. A Gestão do Conhecimento na Percepção dos Secretários Executivos de uma Instituição Federal de Ensino. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 2, p. 1-29, 2019.

CORREA, F.; LIMA, L. C.; ZIVIANI, F.; RIBEIRO, J. S. A. N.; FRANÇA, R. S. A Gestão do Conhecimento Holística: Conformação de suas Dimensões. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 2, p. 174-202, 2019.

CORREA, F.; ZIVIANI, F.; MARTINS, H. C. A Gestão do Conhecimento Holística: Análise de Aderência do Modelo de Teixeira Filho (2000). **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, Especial, p. 167-182, 2018.

CORREIA NETO, J. F. **Elaboração e avaliação de projetos de investimento**: considerando o risco. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, R. G. G.; REZENDE, J. F. C. Strategic Alignment of Knowledge Management and Value Creation: Implications On To an Oil and Gas Corporation. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 2, p. 241-252, 2018.

DA SILVA, D.; LOPES, E. L.; JUNIOR, S. S. B. Pesquisa Quantitativa: Elementos, Paradigmas e Definições. **Revista De Gestão E Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v.5, n.1, p. 01-18, 2014.

DAMIAN, I. P. M.; VITORIANO, M. C. C. P.; MARTELO, M. R.; BUSSADORI, M. C. F.; RIPOLI, S. C. C. Aspectos relevantes da aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 3, p. 227-238, 2021.

DANTAS, L.R.; QUEIROZ, J. V. **As relações da tríplice hélice nas fundações de apoio das universidades**. Porto Alegre: Revolução eBook, 2016.

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

DE SOUZA, A. L. F.; HELOU, A. R. H. A.; SOHN, A. P. L. Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no Instituto Federal Catarinense Câmpus Araquari. **Ciência da Informação**, v. 47, n. 2, 2018.

DUARTE, K; MICHEL, R. Gestão do Conhecimento como Habilitador de Transformação na Subsecretaria de Tecnologia da Informação do Estado de Goiás. In book: **Perspectivas em engenharia, mídias e gestão do conhecimento** - Volume 4 (pp.141-165)Chapter: 5. Publisher: Editora Arquétipos, 2023

EZEQUIEL, K. B. O.; YAMAGUCHI, C. K.; WATANABE, M. Redes Interorganizacionais e a Criação de Conhecimento: Busca Sistemática. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 122-137, 2019.

FIGUEIREDO, N. M. A. DE. **Método e metodologia na pesquisa científica**. São Paulo: Yendis, v. 3, 2007.

FREITAS, Â. DE F. S.; MOURÃO, L. Escala Gestão do Conhecimento em Equipes: Adaptação para o Brasil. **Psico-USF**, v. 24, p. 501–515, 10 out. 2019.

FROGERI, R. F.; VASCONCELOS, S.; FRANÇA, J. S. S. P.; PARDINI, D. J.; FERREIRA, D. A. A. Aprendizagem Organizacional, Gestão do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas: Proposta de um Modelo Teórico Relacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 2, p. 24-39, 2019.

FROGERI, R. F.; VASCONCELOS, S.; FRANÇA, J. S. S. P.; PARDINI, D. J.; FERREIRA, D. A. A. Aprendizagem Organizacional, Gestão do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas: Proposta de um Modelo Teórico Relacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 2, p. 24-39, 2019.

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

GIL, C.; DE PESQUISA, A. C. E. P. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOIÁS. **Decreto nº 9.583/2019, de 18 de dezembro de 2019**. Aprova o Regulamento da Secretaria de Estado da Administração e dá outras providências. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/72498/pdf>

GOIÁS. **Lei nº 14.810/2004, de 01 de julho de 2004**. Institui o Plano de Carreira dos Servidores do Ministério Público do Estado de Goiás, introduz alterações na Lei nº 13.162, de 5 de novembro de 1997 e dá outras providências. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/80745/pdf>

GOIÁS. **Lei nº 18.321/2013, de 30 de dezembro de 2013**. Altera a Lei estadual nº 15.122/2005, que institui o Plano de Carreira e o Quadro Permanente dos Servidores do Tribunal de Contas do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/90475/pdf>

GOIÁS. **Portaria Nº 427, de 06 de julho de 2022**. Dispõe sobre a criação do Núcleo de Gestão do Conhecimento da Subsecretaria de Tecnologia da Informação (STI).

GOIÁS. **Lei 21.792/2023, de 16 fevereiro de 2023**. Estabelece a organização administrativa básica do Poder Executivo e dá outras providências.

GUILLORY, Monica D. et al. **The Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Learning**. 2019.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HOFFMANN, W. A. M. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 45, n. 3, p. 31-43, 2018. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4045>. Acesso em: 05 fev. 2023.

INSTRUMENTO PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. **CICLO 2010**. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/608>

ISO - International Organization For Standardization. **Knowledge Management Systems: Requirements**. ISO/DIS 30401, 2018.

LIMA, G. P.; CAMILO, R. D.; CARVALHO, R. B. Lições Aprendidas Baseadas em Mudanças em Projetos e seus Impactos na Aprendizagem Organizacional: 'Survey' com Gerentes de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 3, p. 81-94, 2018.

LIRA, L. A. DE M.; PINTO, I. M. B. S. Diagnóstico da gestão do conhecimento no setor público: estudo de caso no corpo de bombeiros militar de alagoas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 11, número especial, p. 35-55, mar. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/57574>.

MACHADO, C. P.; URPIA, A. G. B. C.; FORNO, L. F. D. Diagnóstico do Nível de Amplitude do Alcance de Práticas de Gestão do Conhecimento: Um 'Survey' em Escolas Públicas. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 105-121, 2019.

NAGANO, M. S.; IACONO, A.; MADEIRA, L. M. M.; OMETTO, A. R. Mecanismos de Transferência de Conhecimento com Foco em EcoInovação: Um Estudo Caso em uma Empresa Agroindustrial. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 42-61, 2019.

NEVES, M. L. C.; NORA, G. A. M.; TRZECIAK, D. S.; NEVES, E. R. Gestão do Conhecimento no Brasil: A Abordagem dos Textos Jornalísticos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 3, p. 228-24, 2018.

NEVES, M. L. C.; RADOS, G. J. V.; FIALHO, F. A. P. Pessoas, Processos e Tecnologia na Gestão do Conhecimento: Uma Revisão da Literatura. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 51, p. 52-167, 2018.

NEVES, P. C.; CERDEIRA, J. P. Memória Organizacional, Gestão do Conhecimento e Comportamentos de Cidadania Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica. Rio de Janeiro: Elsevier Brazil, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. In: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka (Org.). **Gestão do Conhecimento**, Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, p. 54-89, 2008. (Cap. 3)

PEPULIM, M. E. H.; FIALHO, F. A. P.; VARVÁKIS, G. Barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa. **Informação & Sociedade**, v. 27, n. 3, 2017.

QUEIROZ, GLAUBER P. **Políticas de ciência, tecnologia e inovação no Brasil no período de 2001 a 2010: uma análise de impacto orçamentário** Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília 2011.

RIBEIRO, A. R. S.; MARTINS, P. L.; NETA, M. DO C. S. Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em uma instituição financeira. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 2, 2017.

RIBEIRO, E. M. IZQUIERDO, O. C. **Gestão do Conhecimento e governança no setor público**. Salvador: UFBA, 2017.

ROSSETTO, C. R.; SALES, P. D. Avaliação de práticas de gestão do conhecimento no Exército Brasileiro: um estudo de caso no complexo militar do Pinheirinho: Assessment of knowledge management practices in the Brazilian Army: a case study in the Pinheirinho Military complex. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 8, p. 59189–59209, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n8-281. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/51489>. Acesso em: 8 jan. 2024.

SACCOL, A; SILVA, L.V; MACHADO, L.; AZEVEDO, D. **Metodologia de pesquisa em Administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

SANTIAGO, C. F. B.; DANTAS, S. R. C. Processo de aprendizagem organizacional em uma empresa júnior de administração. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 20, n. 1, p. 1-28, 2022.

SANTOS, A. C. C. D.; ALVARES, L. M. A. R. Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional: uma reflexão filosófica voltada para os espaços de afeto. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 2, p. 2-25, 2021.

SANTOS, B. R. P. D.; SANTOS, C. A. D.; DAMIAN, I. P. M. A Gestão do Conhecimento e sua Relação com a Competência em Informação: Proposta de Transversalidade como Subsídios Inovadores para as Organizações Contemporâneas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. N. Especial, p. 183-199, 2018.

SCATOLINO, A. R.; CAMILO, R. D. Influência da Aplicação de Métodos Ágeis e da Gestão do Conhecimento na Qualidade de Software: Uma Análise Multivariada. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 3, p. 65-80, 2019.

SANTOS, V. dos; BASTOS, R. C. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 24-41, 2019.

SERVIN - **ABC of Knowledge Management**, Freely extracted from the NHS National Library for Health at. Disponível em: <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/> by Géraud Servin. Creator: NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist LibraryContributor: Caroline De BrúnPublication Date: July 2005.

SILVA, T. C.; BURGER, F. Aprendizagem Organizacional e Inovação: Contribuições da Gestão do Conhecimento para Propulsionar um Ambiente Corporativo Focado em Aprendizagem e Inovação. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 7-19, 2018.

SILVA, S. de A. Probabilidade e estatística aplicada na engenharia: gráfico de controle, teste não-paramétrico e capacidade de processos. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar** - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 3, n. 6, p. e361562, 2022. DOI: 10.47820/recima21.v3i6.1562. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1562>. Acesso em: 7 jan. 2024.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – SBGC. **Conceito de Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/gestatildeo-do-conhecimento.html>

SORDI, V. F.; NAKAYAMA, M. K.; BINOTTO, E. Compartilhamento de Conhecimento nas Organizações: Um Modelo Analítico sob a Ótica da Ação Cooperativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 44-66, 2018.

SOUSA, Pedro Henrique Rodrigues de. **A influência das organizações estruturantes e da cooperação entre cooperativas na inovação e nos atributos de agregação de valor**. 2021. 282 f., il. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

SOUTO, L. F.; DE FÁTIMA BRUNO-FARIA, M. Risco De Perda De Conhecimento No Contexto Da Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica Da Produção Científica Indexada Na Base De Dados Scielo. **Revista Economia & Gestão**, v. 21, n. 60, p. 42–61, 2021.

SOUZA, D. N.; DUQUE, A. P. O.; TERRA, B. R. C. DOS S. S.; GOUVEIA, T. M. DE O. A. Práticas de gestão do conhecimento na Contadoria Geral do Estado do Rio de Janeiro. **Revista Do Serviço Público**, v.73, n.3, p. 500-531, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4458>.

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

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. [S.l.: s.n.], 2005.

URPIA, A. G. B. C.; CABRAL, M. P.; MASSUDA, E. M.; BORTOLOZZI, F. Práticas de Gestão do Conhecimento de Recursos Humanos em Escolas Públicas. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 115-124, 2018.

WONS, L.; SOUZA, R. O. C.; SILVA, H. F. N.; FERNANDES, F. R. Barreiras ao Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. N. Especial, p. 86-101, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - Questionário

Prezado (a),

Este questionário tem como objetivo coletar informações a fim de mensurar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC) que a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás encontra-se. As informações serão utilizadas para fins acadêmicos e farão parte da dissertação da mestrandia Lorena Raquel Feliciano de Faria Peixoto, orientada pela Profa. Dra. Patricia Kinast de Camillis (UNIALFA/GO). Ressalta-se que o sistema utilizado na coleta de dados assegura o seu anonimato e, além disso, os dados serão analisados em seu conjunto e não individualmente.

Você poderá ter acesso aos resultados finais, basta entrar em contato por email: lorffp@gmail.com

Obrigada por sua participação!

Bloco 1 - Instrumento para avaliação da GC – Folha de Pontuação Individual

Instruções para o preenchimento:

Para responder o presente questionário, deve-se utilizar a escala como segue:

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo em grande parte
- 3 = Discordo em parte
- 4 = Nem concordo/Nem discordo
- 5 = Concordo em parte
- 6 = Concordo em grande parte
- 7 = Concordo totalmente

Critério 1.0: liderança em GC

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1 2 3 4 5 6 7
1.1 A organização compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	0 0 0 0 0 0 0
1.2 Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC na organização (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; Comunidades de prática COPs; e redes de conhecimento).	0 0 0 0 0 0 0
1.3 Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	0 0 0 0 0 0 0
1.4 A organização possui política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	0 0 0 0 0 0 0

1.5 A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e as equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	0 0 0 0 0 0 0
1.6 A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	0 0 0 0 0 0 0

Critério 2.0: processo

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1 2 3 4 5 6 7
2.1 A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e alinha-as à sua missão e aos objetivos da organização.	0 0 0 0 0 0 0
2.2 A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	0 0 0 0 0 0 0
2.3 Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	0 0 0 0 0 0 0
2.4 A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	0 0 0 0 0 0 0
2.5 A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	0 0 0 0 0 0 0
2.6 A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	0 0 0 0 0 0 0

Critério 3.0: pessoas

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1 2 3 4 5 6 7
3.1 Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público. Eles servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	0 0 0 0 0 0 0
3.2 A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	0 0 0 0 0 0 0
3.3 A organização possui processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria.	0 0 0 0 0 0 0
3.4 A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	0 0 0 0 0 0 0
3.5 A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/ corrigidos.	0 0 0 0 0 0 0
3.6 A organização do trabalho promove a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, comunidades de prática COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	0 0 0 0 0 0 0

Critério 4.0: tecnologia

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1 2 3 4 5 6 7
4.1 A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na rede mundial de computadores – web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	0 0 0 0 0 0 0
4.2 A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	0 0 0 0 0 0 0
4.3 Todas as pessoas da organização têm acesso ao computador.	0 0 0 0 0 0 0
4.4 Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico.	0 0 0 0 0 0 0
4.5 As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	0 0 0 0 0 0 0

4.6 A intranet (ou rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação.	0 0 0 0 0 0 0
--	---------------

Critério 5.0: processo de conhecimento

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1 2 3 4 5 6 7
5.1 A organização possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	0 0 0 0 0 0 0
5.2 A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade.	0 0 0 0 0 0 0
5.3 O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.	0 0 0 0 0 0 0
5.4 O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	0 0 0 0 0 0 0
5.5 A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante “reinventar da roda” e retrabalho.	0 0 0 0 0 0 0
5.6 As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da área em questão. Os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	0 0 0 0 0 0 0

Critério 6.0: aprendizagem e inovação

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1 2 3 4 5 6 7
6.1 A organização articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação.	0 0 0 0 0 0 0
6.2 A organização considera a atitude de assumir riscos e/ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	0 0 0 0 0 0 0
6.3 Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	0 0 0 0 0 0 0
6.4 As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela organização.	0 0 0 0 0 0 0

6.5 As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	0 0 0 0 0 0 0
6.6 As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras e a compartilhar informação.	0 0 0 0 0 0 0

Critério 7.0: resultados da GC

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Assertivas	1 2 3 4 5 6 7
7.1 A organização possui um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança, que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	0 0 0 0 0 0 0
7.2 São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	0 0 0 0 0 0 0
7.3 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	0 0 0 0 0 0 0
7.4 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de eficiência.	0 0 0 0 0 0 0
7.5 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	0 0 0 0 0 0 0
7.6 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	0 0 0 0 0 0 0

Bloco 2 - Caracterização do(a) Participante

1 - Qual seu vínculo funcional? (Obrigatória)

- ☐ Efetivo
- ☐ Celetista
- ☐ Comissionado
- ☐ Estagiário
- ☐ Terceirizado
- ☐ Aprendiz do Futuro
- ☐ Outros

2 - Qual sua Área de Lotação? (Obrigatória)

- ☐ Gabinete do Presidente
- ☐ Assessoria de Políticas de Fomento em CT&I
- ☐ Procuradoria setorial
- ☐ Gerência da Secretaria Geral
- ☐ Chefia de Gabinete

- ☐ Comunicação Setorial
- ☐ Gerência de Estudos e Indicadores em CT&I
- ☐ Diretoria de Gestão Integrada
- ☐ Gerência de Contabilidade
- ☐ Gerência de Execução Orçamentária e Financeira
- ☐ Gerência de Planejamento e Gestão de Pessoas
- ☐ Gerência de Compras Governamentais, Patrimônio e Logística
- ☐ Gerência de Tecnologia
- ☐ Diretoria Científica e de Inovação
- ☐ Gerência Científica
- ☐ Gerência de Inovação
- ☐ Gerência de Parcerias Internacionais
- ☐ Diretoria de Programas e Monitoramento
- ☐ Gerência de Parcerias e Monitoramento
- ☐ Gerência de Operações de Fomento
- ☐ Gerência de Avaliação e Monitoramento de Fomentos

3 - Qual seu Nível de Escolaridade? (Obrigatória)

- ☐ Fundamental incompleto
- ☐ Fundamental completo
- ☐ Médio incompleto
- ☐ Médio completo
- ☐ Superior incompleto
- ☐ Superior completo
- ☐ Pós-graduação (*Lato sensu*) - incompleto
- ☐ Pós-graduação (*Lato sensu*) - completo
- ☐ Pós-graduação (*Stricto sensu*, nível mestrado) - incompleto
- ☐ Pós-graduação (*Stricto sensu*, nível mestrado) - completo
- ☐ Pós-graduação (*Stricto sensu*, nível doutor) - incompleto
- ☐ Pós-graduação (*Stricto sensu*, nível doutor) - completo

4 - Há quanto tempo você trabalha na instituição? (Obrigatória)

- ☐ menos de 2 anos
- ☐ 3 a 5
- ☐ 6 a 8
- ☐ 9 ou mais

5 - Qual o seu cargo atual? (Opcional)

6 - Você ocupa função gratificada? Se sim, qual? (Opcional)

Bloco 2 - Experiência/Conhecimento/Sugestões acerca de GC

1 - O que você sabe a respeito de GC? (Obrigatória)

- ☐ Não sei do que se trata.
- ☐ Já ouvi a respeito do termo "Gestão do Conhecimento", porém não saberia definir.
- ☐ Tenho conhecimento do conceito, mas não vivenciei a aplicação em um local de trabalho.
- ☐ Tenho conhecimento do conceito e vivenciei a aplicação em um local de trabalho.

2 - Caso tenha vivenciado alguma experiência prévia envolvendo Gestão do Conhecimento, conte um pouco sobre como foi. (Opcional)

3 - Quais são os possíveis benefícios para uma organização que possui uma adequada Gestão do Conhecimento? (Opcional)

4 - Em sua opinião, quais práticas podem ser implementadas na FAPEG para contribuir com a Gestão do Conhecimento na organização? (Opcional)

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista

Este roteiro de entrevista é parte integrante da pesquisa "PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA PÚBLICA DE FOMENTO”.

Contato inicial:

- Agradecer pela disponibilidade em receber o (s) pesquisador (es).
- Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa.
- Explicar as informações contidas no termo de consentimento de entrevista.
- Solicitar a assinatura do termo de consentimento de entrevista.
- Entregar uma via assinada pelo pesquisador para o entrevistado.

Procedimentos iniciais:

- Preparar o gravador.
- Iniciar a gravação.

Bloco 1: Caracterização do Participante

Nome do entrevistado:

Nome dos pesquisadores presentes:

Data da entrevista: //

Local da entrevista:

Bloco 2 - Questões para entrevista

Tema	Questões
Liderança em GC	1 - Na sua opinião, qual é o papel do líder de equipe/unidade na Gestão do Conhecimento? Pode dar algum exemplo? 2 - De que maneira um líder pode atuar junto a sua equipe a fim de promover uma Gestão do Conhecimento adequada? Pode dar algum exemplo?
Processo	3 - Na sua experiência, quais são os processos de trabalho desenvolvidos pela FAPEG relacionados à Gestão do Conhecimento atualmente praticada na instituição? Poderia dar um exemplo de algum desses processos?
Pessoas	4 - Pela sua experiência, como as pessoas podem contribuir na efetividade das práticas de GC em uma organização? Pode dar algum exemplo?

Tema	Questões
Tecnologia	5 – Pela sua experiência, qual é o papel da infraestrutura de TI na identificação e criação de conhecimento em uma organização? Pode dar algum exemplo? 6 – E qual é o papel da infraestrutura de TI na armazenagem, compartilhamento e utilização do conhecimento em uma organização? Pode dar algum exemplo? 7 - Como você avalia o acesso às informações e conhecimentos necessários ao desenvolvimento das atividades, à disposição na Internet, Intranet e demais repositórios de conteúdo? Pode dar algum exemplo? 8 - Quais as facilidades e dificuldades enfrentadas nesse acesso? 9 – Quais as facilidades e dificuldades no que tange à atualização constante das informações?
Processo de conhecimento	10 – Como ocorrem os processos de acesso ao conhecimento e compartilhamento das melhores práticas entre diferentes equipes? 11 – Como ocorrem os processos de transferência de conhecimento entre colegas que estão se aposentando ou saindo da equipe?
Aprendizagem e inovação	12 - Como ocorrem os processos de estímulo para a livre criação e compartilhamento de novas formas de trabalho, projetos e ideias entre colegas? 13 – Pela sua experiência, como estes processos de estímulo podem impactar nos resultados individuais e coletivos alcançados pela equipe, e no atingimento de expectativas profissionais dos integrantes da equipe?
Resultados da GC	14 - Fique à vontade para falar o que pensa sobre a efetividade da GC nas equipes e unidades administrativas da FAPEG.

Bloco 3 - Sugestões

9 - Na sua opinião, quais práticas podem ser implementadas, para contribuir com a Gestão do Conhecimento na FAPEG? Fique à vontade para sugerir, se for o caso, melhorias e novas práticas que podem ser adotadas.

Bloco 4 - Finalização

10 - Há algum comentário adicional que queiram fazer? Algo a acrescentar?

Agradecimento:

Agradeço a sua disponibilidade e participação. Saiba que o resultado desta entrevista será fundamental para o desenvolvimento e conclusão do meu projeto de pesquisa. Obrigada.

APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar da pesquisa "PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA PÚBLICA DE FOMENTO" sob a responsabilidade da pesquisadora Lorena Raquel Feliciano de Faria Peixoto visando à obtenção do título de mestre em Administração pelo Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). O objetivo principal da pesquisa é analisar o processo de Gestão do Conhecimento em uma Agência Pública de Fomento, identificando como esse processo ocorre, causas e elementos que interferem, a fim de aprimorar seus procedimentos.

Isso possibilitará a identificação do nível de maturidade da Gestão do Conhecimento na FAPEG, identificação das ações de Gestão do Conhecimento existentes, a partir da visão dos servidores, bem como permitirá a elaboração de uma proposta para implementação da Gestão do Conhecimento na FAPEG.

Não existe nenhum risco à sua participação na pesquisa e esta é voluntária. Caso aceite participar, irá contribuir para que se possa conhecer a existência ou não da Gestão do Conhecimento na FAPEG, bem como o grau de maturidade em que se encontra.

O (a) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração, além de contribuir para a pesquisa.

Os resultados dessa pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora no endereço: Rua Dona Maria Joana (travessa da AV. 83), Nº 150, Qd.F-14, Lote Área, Setor Sul, Goiânia - GO. Telefone 62 36230419.

A coleta dos dados através do roteiro de entrevista a seguir foi autorizada pelo Presidente da Fundação de Amparo à Pesquisa, conforme DESPACHO Nº 378/2023/FAPEG/PRES constante no processo digital nº202310267000982- SEI) e Termo de Autorização da Instituição.

Eu, _____ fui informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e da importância da minha colaboração e compreendo a explicação, por isso, concordo em participar do projeto.

Data: ____/____/____

Assinatura

APÊNDICE D - Termo de Autorização da Instituição

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Através do presente instrumento, Lorena Raquel Feliciano de Faria Peixoto, matriculada no Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA, sob a orientação da Profa. Dra. Patricia Kinast de Camillis, vem solicitar a Vossa Senhoria a autorização para coleta de dados nesta instituição, com a finalidade de realizar a pesquisa para elaboração da Dissertação do Mestrado intitulada: PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA PÚBLICA DE FOMENTO, cujo objetivo é verificar o grau de maturidade e identificar como esse processo ocorre, causas e elementos que interferem, a fim de aprimorar os procedimentos da FAPEG. A coleta de dados ocorrerá mediante a aplicação de questionário junto aos servidores, bem como entrevistas semiestruturadas ao Presidente, Diretores e Gerentes que se dispuserem a participar da pesquisa.

Agradecemos antecipadamente e esperamos contar com sua colaboração.

Atenciosamente.

Lorena Raquel Feliciano de Faria Patricia Kinast de Camillis
Mestranda em Administração Profa. Doutora Orientadora

- () Deferido
() Indeferido

Presidente da Fundação de Amparo à Pesquisa - FAPEG