

DANTE EVANGELISTA MIRANDA FILHO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO EM UM
DEPARTAMENTO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Custódio Genésio da Costa Filho

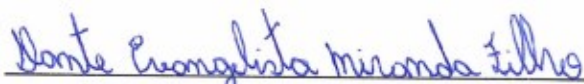
DANTE EVANGELISTA MIRANDA FILHO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO EM UM
DEPARTAMENTO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 24 de março 2023

Assentimento:


Dante Evangelista Miranda Filho
Autor


Custódio Genésio da Costa Filho
Orientador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e a Nossa Senhora, por me guiarem nessa árdua caminhada do conhecimento.

Agradeço à minha esposa Mariana, por toda compreensão, apoio e incentivo durante esse período, sem os quais não seria possível concluir essa etapa. Agradeço também aos meus pais Aparecida e Dante, por todo apoio e orações. Também agradeço a minha sogra Simone, pelo incentivo e orações.

Agradeço ao meu orientador Professor Custódio, pelo apoio, incentivo, dedicação, paciência e ensinamentos transmitidos tanto na orientação, quanto na disciplina ministrada.

Agradeço a todo o corpo docente do PROFIAP da Universidade Federal de Viçosa, por todo conhecimento transmitido nas disciplinas.

Agradeço aos colegas servidores do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) da UFMG, pela participação nesta pesquisa, em especial a Diretoria do DRH, por possibilitarem e apoiarem a realização desta pesquisa.

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

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

RESUMO

MIRANDA FILHO, Dante Evangelista, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, março de 2023. **Gestão do Conhecimento no Setor Público: estudo em um departamento de uma Universidade Pública Federal.** Orientador: Custódio Genésio da Costa Filho.

O presente trabalho teve como objetivo geral compreender como a Gestão do Conhecimento (GC) é utilizada no Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais (DRH-UFMG). A pesquisa foi realizada mediante abordagem de métodos mistos, uma vez que a coleta de dados envolveu as abordagens quantitativa e qualitativa. Já em relação aos objetivos, a pesquisa é classificada como explanatória e quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa possui como delineamento o levantamento. Para a coleta de dados, primeiramente foi aplicado um questionário aos 51 servidores ativos do DRH-UFMG, onde obteve-se a participação de 46 servidores. Nesse questionário, além das questões referentes a caracterização dos participantes, os participantes foram indagados sobre o seu conhecimento e experiência prévia sobre GC e convidados a sugerirem práticas de GC a serem implementadas no departamento. Além disso, no questionário foi incluído o instrumento para avaliação da GC proposto por Batista (2012), que permitiu avaliar por meio de uma escala de pontuação, os Fatores Críticos de Sucesso de GC Liderança, Processos, Pessoas, Tecnologia e os critérios Processos de GC, Resultados da GC e Aprendizagem e Inovação. Posteriormente, para aprofundar algumas questões levantadas no questionário, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 27 servidores do DRH-UFMG. Em relação aos resultados, constatou-se a existência de algumas práticas isoladas de GC realizadas de maneira informal. Diante da pontuação obtida em cada um dos critérios de GC, foi possível identificar que o departamento se encontra em um nível inicial de maturidade em GC, o que significa que o departamento compreende a necessidade da implementação da GC. Além disso, através das falas coletadas nas entrevistas, foram identificados pontos negativos e positivos ligados aos Fatores Críticos de Sucesso de GC avaliados, assim como aos critérios Processos de GC, Resultados da GC, Aprendizagem e Inovação.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Administração Pública. Setor Público. Universidade Pública.

ABSTRACT

MIRANDA FILHO, Dante Evangelista, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, March, 2023. **Knowledge Management in the Public Sector: study in a department of a Federal Public University.** Adviser: Custódio Genésio da Costa Filho.

The study had as the main objective to understand how Knowledge Management (KM) is used at the Department of Human Resources Development of the Federal University of Minas Gerais (DRH-UFGM). The research was realized by mixed methods research approach because data collection involved both quantitative and qualitative approaches. In relation to the objectives, the research is classified as explanatory and descriptive and as for the technical procedures, the research has the survey as an outline. For data collection, a questionnaire was first applied to the 51 active employees of the DRH-UFGM, in which 46 employees participated. In this questionnaire, in addition to the questions referring to the characterization of the participants, the participants were asked about their knowledge and previous experience on KM and invited to suggest KM practices to be implemented in the department. In addition, the questionnaire included the KM assessment tool proposed by Batista (2012), which made it possible to assess, using a scoring scale, the KM Critical Success Factors Leadership, Processes, People, Technology and the criteria KM Processes, KM Outcomes and Learning and Innovation. Subsequently, to deepen some of the questions raised in the questionnaire, semi-structured interviews were carried out with 27 employees of the DRH-UFGM, distributed among members of the board, advisory and divisions of the department, including the middle managers. Regarding the results, it was verified the existence of some isolated KM practices carried out informally. Given the score obtained in each of the KM criteria, it was possible to identify that the department has an initial KM maturity level, which means that the department understands the need to implement KM. In addition, negative and positive points inherent to the KM Critical Success Factors evaluated were also identified, as well as to the criteria KM Processes, KM Results, Learning and Innovation.

Keywords: Knowledge Management. Public Administration. Public Sector. Public University.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide do Conhecimento.....	14
Figura 2 - Espiral do Conhecimento.....	16
Figura 3 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira.....	30
Figura 4 - Ciclo KDCA	32
Figura 5 - Estrutura do DRH-UFMG	34
Figura 6 - Critérios de avaliação da GC	35
Figura 7 - Conhecimento dos participantes acerca de GC.....	43
Figura 8 - Percentual obtido em cada Nível de maturidade em GC	50
Figura 9 – Oito passos para implementação da Gestão do Conhecimento.....	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação dos fatores críticos de sucesso de GC	19
Quadro 2 - Diferenças entre organizações públicas e privadas	27
Quadro 3 - Escalas de pontuação do instrumento de avaliação da GC	36
Quadro 4 - Níveis de maturidade em GC	38
Quadro 5 - Caracterização dos servidores que responderam ao questionário	40
Quadro 6 - Caracterização dos servidores entrevistados	42
Quadro 7 - Ações de GC no DRH-UFMG relatadas pelos participantes	47
Quadro 8 - Folha de pontuação do trabalho em grupo	49
Quadro 9 - Variância, desvio padrão e coeficiente de variação por critério avaliado	50
Quadro 10 - Distribuição de Frequência – Liderança	51
Quadro 11 - Distribuição de Frequência – Processos.....	58
Quadro 12 - Distribuição de Frequência – Pessoas	63
Quadro 13 - Distribuição de Frequência - Tecnologia	70
Quadro 14 - Distribuição de Frequência – Processos de GC	75
Quadro 15 - Distribuição de Frequência – Aprendizagem e Inovação.....	80
Quadro 16 - Distribuição de Frequência – Resultados da GC.....	85
Quadro 17 – Pontos negativos, pontos positivos e práticas sugeridas de GC - Liderança, Processos, Pessoas e Tecnologia	96
Quadro 18 - Pontos negativos, pontos positivos e práticas sugeridas de GC - Processos de GC, Resultados da GC e Aprendizagem e Inovação	98

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CBMAL	Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas
CGI	Gestão do Conhecimento e Informação
DAA	Divisão de Apoio Administrativo
DAF	Divisão de Acompanhamento Funcional
DDP	Divisão de Desenvolvimento de Pessoal
DPM	Divisão de Provimento e Movimentação
DRH	Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
FCS	Fator Crítico de Sucesso
GC	Gestão do Conhecimento
IFE	Instituição Federal de Ensino
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MGCAPB	Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira
MPMG	Ministério Público de Minas Gérias
OKA	<i>Organizational Knowledge Assessment</i>
ONS	Operador Nacional do Sistema Elétrico
PEEB	Programa de Excelência na Educação Básica
PRORH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SysOKA	<i>System Knowledge Assessment</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Gestão do Conhecimento – Conceitos e Definições	14
2.2 Fatores críticos de sucesso de GC.....	18
2.3 Gestão do Conhecimento na Administração Pública.....	20
2.4 Modelos de Gestão do Conhecimento para Administração Pública.....	27
2.5 Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira.....	30
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 Tipo de pesquisa	33
3.2 Objeto de estudo	33
3.3 Procedimentos e técnicas de coleta de dados.....	33
3.4 Análise e interpretação dos dados.....	37
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
4.1 Caracterização dos participantes.....	40
4.2 Conhecimento e Experiência acerca de GC.....	42
4.3 Grau de maturidade em GC no DRH-UFMG	48
4.4 Fator crítico de sucesso de GC - Liderança	51
4.5 Fator crítico de sucesso de GC - Processos	51
4.6 Fator crítico de sucesso de GC – Pessoas	63
4.7 Fator crítico de sucesso de GC - Tecnologia	69
4.8 Processos de GC	74
4.9 Aprendizagem e Inovação.....	79
4.10 Resultados da GC.....	84
4.11 A implantação da GC no DRH-UFMG sob a ótica dos servidores	88
4.12 Sugestões para a implantação da Gestão do Conhecimento no DRH-UFMG.....	90
5 RECOMENDAÇÕES.....	95
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICE A – Perguntas para identificação do(a) participante.....	113
APÊNDICE B – Perguntas sobre experiência, conhecimento e sugestões acerca de GC.....	114
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista.....	115

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido da Entrevista.....	119
APÊNDICE E – Relatório Técnico	122
ANEXO A – Instrumento para avaliação da GC – Folha de Pontuação Individual.....	133

1 INTRODUÇÃO

O cenário da Administração Pública no Brasil é marcado por vários ajustes, reestruturações e reformas que ocasionaram mudanças em sua estrutura e conseqüentemente na gestão pública, buscando melhorar o desempenho das organizações públicas, tendo como foco a entrega de resultados de interesse da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2014). Nesse contexto, a gestão de ativos de informação e de conhecimento é fundamental para as organizações poderem alcançar os seus objetivos, sendo o conhecimento o ativo considerado mais importante, pois atua como um facilitador na tomada de decisões que contribuem para o alcance das metas de desempenho estabelecidas pela organização (BATISTA, 2012; DIKOTLA, 2021). Conseqüentemente, as organizações passaram a investir em novas ferramentas que fornecem suporte ao gerenciamento de suas bases de conhecimento, de modo a potencializar os saberes, habilidades e competências dos seus membros (BILESSIMO, 2017).

Diante desse contexto, entra em cena a Gestão do Conhecimento (GC), que se trata de uma abordagem deliberada e sistemática que visa garantir que a organização utilize em plenitude a sua base de conhecimento (HAN; PARK, 2009). A GC também significa um compromisso com a transparência, tendo o seu foco direcionado para os processos, boas práticas de gestão e o uso eficaz de tecnologias, informações e conhecimento (BATISTA *et al.*, 2005).

Neste contexto, Wiig (2002) destaca que a GC desempenha um papel importante na administração pública, introduzindo novas opções, práticas e capacidades. Ainda conforme o autor, o gerenciamento do conhecimento tornou-se responsabilidade do setor público, para que esse possa aumentar a efetividade dos serviços prestados à sociedade. Dessa forma, a implementação da GC nas instituições públicas pode possibilitar o alcance dos objetivos estratégicos e a melhoria de processos e serviços, beneficiando o cidadão-usuário e a sociedade em geral (BATISTA, 2012).

Embora a GC seja reconhecida como um fator crítico no contexto das organizações públicas, a sua implementação geralmente envolve desafios devido ao excesso de burocracia, formalismo e estrutura hierárquica presentes nessas organizações (AGRIFOGLIO; METALLO; DI NAUTA, 2021). Além disso, outros aspectos dificultam o uso da GC no setor público, incluindo a falta de: conscientização acerca da importância da GC, de uma estratégia que apoie e estimule a adoção da GC, de uma estrutura que apoie e aprimore os processos de GC, de uma estrutura e cultura de trabalho em equipe que apoie o compartilhamento de

conhecimento, de documentação necessária para a construção da memória organizacional que é necessária aos processos de GC e de treinamento acerca da GC (ALADWAN; AL-YAKOUB; ADAILEH, 2021).

Diante da importância da GC para o setor público e dos desafios que permeiam a sua implementação nas instituições públicas, surgiu a motivação de se realizar uma pesquisa acerca do tema de Gestão do Conhecimento no contexto do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais, unidade essa que integra a estrutura da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, sendo também a unidade na qual o pesquisador discente está inserido.

Diante do exposto, foi estabelecido para este trabalho o seguinte problema de pesquisa: qual o cenário da Gestão do Conhecimento no Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais?

Como objetivo geral, buscou-se analisar a Gestão do Conhecimento no Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais (DRH-UFMG). Os objetivos específicos da pesquisa foram:

- aferir o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento no DRH-UFMG;
- identificar se existiam fatores críticos de sucesso de Gestão do Conhecimento presentes no DRH-UFMG;
- propor a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento no DRH-UFMG.

O estudo se justifica pelas perspectivas institucional, social e acadêmica. No que diz respeito à perspectiva institucional, a pesquisa se justifica, pois, o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais tem buscado formas de fomentar a disseminação do conhecimento entre os membros do departamento, com o intuito de melhorar os processos de trabalho e mitigar problemas advindos do não compartilhamento do conhecimento. Além disso, o estudo desenvolvido poderá servir como base para a aplicação em outros departamentos da instituição.

No que se refere a perspectiva acadêmica, estudos recentes a respeito do tema de Gestão do Conhecimento têm sido realizados no âmbito das instituições federais de ensino (ARAÚJO; *et al.*, 2020; BRITO *et al.*, 2019; CALMETO; CRIBB, 2022; CARVALHO *et al.*, 2019; KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021; MARQUES, F. *et al.*, 2019; MARQUES, J. *et al.*, 2019; MARQUES, *et al.*, 2020; PERES; BATISTA, 2021, XAVIER *et al.*, 2023), tais estudos são apresentados ao longo do referencial teórico. Dessa forma, a presente pesquisa contribui com a

continuidade dos estudos sobre GC dentro do contexto das instituições federais de ensino, podendo assim, servir de base documental para outras pesquisas relacionadas a GC em Instituições Federais de Ensino, contribuindo dessa forma com a literatura a respeito da Gestão do Conhecimento no setor público.

Em relação à perspectiva social, a pesquisa se justifica, pois, o diagnóstico e as proposições feitas, poderão contribuir para a melhoria da utilização da Gestão do Conhecimento no Departamento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais, contribuindo dessa forma com a melhoria da eficiência dos serviços prestados e, conseqüentemente, beneficiando os usuários desses serviços.

Além desta introdução, o presente estudo possui mais outras cinco seções. Na seção seguinte, serão abordados o referencial conceitual e a revisão de literatura, referentes à Gestão do Conhecimento e a sua aplicação na Administração Pública. Na terceira seção, é apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, detalhando a classificação teórica da pesquisa, o objeto de estudo, os procedimentos e técnicas de coleta de dados utilizados e os procedimentos para a análise e interpretação dos dados. Na quarta sessão, são apresentadas a análise e discussão dos resultados da pesquisa. Na quinta sessão, são apresentadas as recomendações inerentes ao departamento objeto de estudo e na sexta última sessão são apresentadas as considerações finais. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração deste estudo, além dos apêndices e anexo.

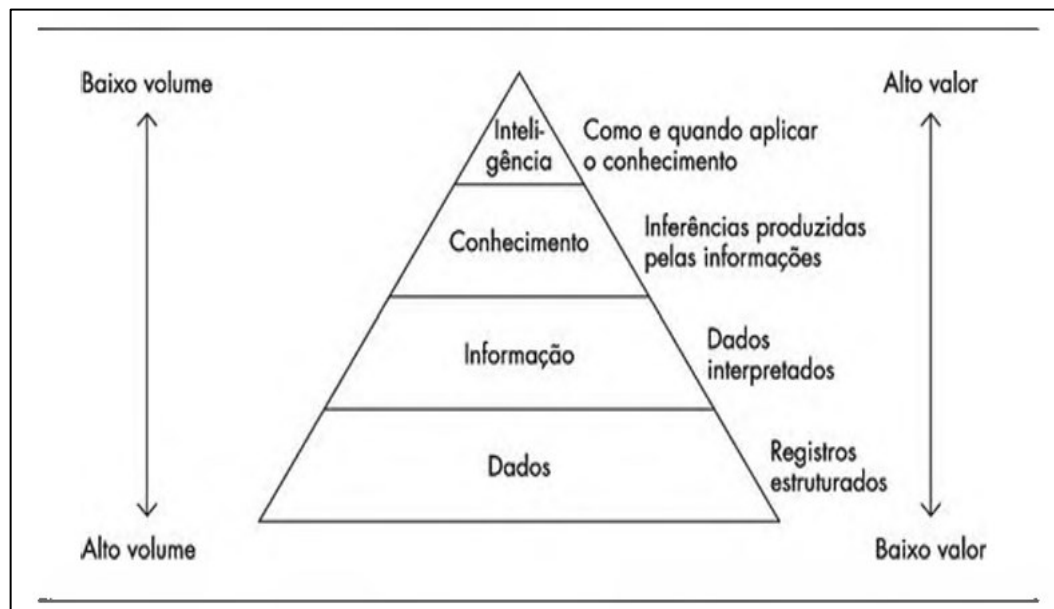
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são apresentados o referencial conceitual e a revisão de literatura referentes a Gestão do Conhecimento e a sua aplicação na Administração Pública, a seguir: Gestão do Conhecimento – Conceitos e Definições; Fatores críticos de sucesso de GC; Gestão do Conhecimento na Administração Pública; Modelos de Gestão do Conhecimento para Administração Pública; e Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira.

2.1 Gestão do Conhecimento – Conceitos e Definições

Antes de abordar a Gestão do Conhecimento (GC) é importante primeiramente entender o que é o conhecimento. De acordo com Dikotla (2021), o conhecimento é mais bem descrito por meio do modelo DIKW (dados, informação, conhecimento e inteligência). Esse modelo, pode ser representado por meio de uma pirâmide de quatro níveis, denominada Pirâmide do Conhecimento (ELEUTÉRIO, 2015). A Figura 1 mostra a referida estrutura:

Figura 1 - Pirâmide do Conhecimento



Fonte: Eleutério (2015, p.40).

Na base da pirâmide temos os Dados, onde há um maior volume e um menor valor agregado, nesse nível estão os registros brutos e não interpretados que geralmente são obtidos

em grande volume e não possuem um significado específico. No segundo nível, ficam as Informações, que são produzidas através da filtragem e interpretação dos dados, portanto nesse nível há um maior valor agregado em relação ao nível anterior e um menor volume. No terceiro nível, está o Conhecimento, que se trata de uma forma superior de compreensão que é construído por meio da análise das informações, sendo utilizado para a realização de ações no mundo real. Já no quarto e último nível, fica a inteligência ou sabedoria, que determina como e quando o conhecimento adquirido pode ser utilizado. (ELEUTÉRIO, 2015; ROWLEY, 2007). De acordo com Eleutério (2015), a pirâmide do conhecimento é amplamente referenciada nos estudos acerca de gestão do conhecimento e informação, sendo considerada uma estrutura didática para o entendimento de como os dados, informações, conhecimento e inteligência se relacionam. Em relação aos níveis mais altos da pirâmide, que são o conhecimento e a inteligência, Frické (2009) destaca que o processo de transformação das informações em conhecimento e posteriormente do conhecimento em inteligência, envolve processos cognitivos complexos, que não utilizam somente as informações obtidas, mas também a vivência, experiência e modelos mentais dos indivíduos.

Na literatura não existe um consenso a respeito do conceito de Gestão do Conhecimento, sendo possível encontrar, inclusive, alguns autores que afirmam que esse conceito não existe. Esse é o caso de Wilson (2006), que afirma que o conhecimento reside nas pessoas e, por esse motivo, não é possível que as organizações possam gerir esse conhecimento. Por outro lado, a literatura que defende a Gestão do Conhecimento e a sua importância é vasta. No decorrer desta subseção serão apresentados alguns autores que corroboram com a existência e importância da Gestão do Conhecimento.

Sobre a origem do conceito de Gestão do Conhecimento (GC), Sveiby e Martins (2005) afirmam que a GC é um movimento que possui três origens, tendo iniciado em meados da década de 80, quando os pesquisadores e executivos começaram se interessar pelos aspectos de conhecimento para os negócios. Nesse sentido, Sveiby e Martins (2005, p.3) apontam que:

Nos Estados Unidos, o termo “gerenciando o conhecimento” começou a ser utilizado no âmbito da inteligência artificial (mais conhecida como IA) por volta de 1986 [...] Karl Wiig utilizou o termo “Knowledge Management” pela primeira vez em uma apresentação em 1986, e depois o publicou em vários livros as descobertas e experiências da sua equipe [...] Em 1995 Nonaka e Takeuchi (no japão) publicaram o livro fundamental intitulado: *The Knowledge Creating Company*, que redefiniu o ramo da GC. [...] Em 1990 (Sveiby, na Suécia) publicou “Kunskapsledning” (Knowledge Management), possivelmente o primeiro livro do mundo com a expressão GC no título.

No que se refere aos estudos acerca do conhecimento, uma das principais referências é a tipificação proposta por Nonaka e Takeuchi (1999), que consideram que o conhecimento é criado por meio da interação entre dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. O conhecimento tácito, é o conhecimento proveniente da prática e experiência do indivíduo e, portanto, é difícil de ser formalizado e compartilhado. Já o conhecimento explícito, se trata de um conhecimento racional e formalizado e, portanto, pode ser compartilhado facilmente. Diante disso, Nonaka e Takeuchi (1999) entendem que a conversão do conhecimento ocorre por meio de quatro modos, que os autores chamam de espiral do conhecimento. A figura 2 apresenta a espiral do conhecimento:

Figura 2 - Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1999, p.81).

A socialização é definida como “um processo que consiste em compartilhar experiências e, portanto, criar conhecimento tácito, como modelos mentais compartilhados e habilidades técnicas”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1999, p.70). Já Externalização se trata de “um processo essencial de criação de conhecimento no qual o conhecimento tácito se torna explícito e assume a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1999, p.72). A combinação se trata de “um processo de sistematização de conceitos que resulta em um sistema de conhecimento. Esta forma de conversão de conhecimento envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1999, p.76). A Internalização, por sua vez, se trata de “um processo de conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito e está intimamente relacionada com o “aprender fazendo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1999, p.78).

Para Moore e Bolinches (2001), as definições de Gestão do Conhecimento podem ser agrupadas em duas abordagens. A primeira abordagem é a que destaca a visão organizacional, que estabelece que o conhecimento é o único recurso que é de fato competitivo para as organizações. Já a segunda abordagem é a econômica, que ajuda as organizações a identificarem os recursos disponíveis e a gerar riquezas a partir dos seus ativos intelectuais e de conhecimento. Independente da abordagem, Drucker (2013) destaca que a regra mais importante em relação ao conhecimento é que ele precisa ter objetivos altos para que possa produzir resultados. Ainda de acordo com o autor, a organização pode começar com passos pequenos e incrementais, porém, a meta a ser atingida precisa ser ambiciosa, pois o conhecimento produtivo é aquele que é aplicado para fazer diferença na organização.

De acordo com Allix (2003), a Gestão do Conhecimento se trata de um processo ampliativo, no qual o conhecimento é criado através da aprendizagem, sendo aplicado na resolução de problemas organizacionais. Em conformidade com Feel (2011, p.45) a Gestão do conhecimento pode ser entendida como:

O esforço sistemático e intencional da organização de procurar desenvolver atividades responsáveis por gerar, transferir, compartilhar, armazenar e utilizar de forma eficiente o conhecimento que circula dentro dela, de modo a poder incorporá-lo às estratégias, sistemas, processos, decisões, produtos e serviços.

Já Alencar e Fonseca (2015) afirmam que a Gestão do Conhecimento se trata de um processo que envolve a coleta, o processamento e compartilhamento dos ativos de informação

que a organização possui, com o objetivo de fazer com que a organização se torne mais inteligente e competitiva.

2.2 Fatores críticos de sucesso de GC

Primeiramente é importante entender o que são fatores críticos de sucesso. Em conformidade com Colauto *et al.* (2004), os fatores críticos de sucesso são elementos considerados determinantes para se atingir o melhor desempenho em uma determinada organização ou processo, ou seja, uma vez que se obtenha bons resultados nesses elementos chave, isso irá contribuir para um melhor desempenho. Segundo Somers e Nelson (2001) os fatores críticos de sucesso são elementos que ajudam a ampliar os limites do processo de melhorias, onde os seus efeitos mais valiosos são observados dentro de um contexto que considera cada uma das etapas do processo de implementação. Por outro lado, não dar a devida atenção a esses elementos, irá contribuir para o fracasso da organização (SPILLER, 2015).

No âmbito da Gestão do Conhecimento, o autor Heisig (2009), por meio da análise de 160 modelos de GC, classificou os fatores críticos de sucesso de GC nas seguintes categorias: Fatores Humanos, composta pela cultura, pelas pessoas e pelas lideranças; Organização, composta pelo processo e pela estrutura; Tecnologia, composta pela infraestrutura e aplicações e Processo de Gestão, composta pela estratégia, objetivos e mensuração.

Nesse contexto, Sedighi e Zand (2012), propuseram uma classificação dos fatores críticos de sucesso de GC, baseada em aspectos externos (do ambiente) e aspectos internos (organizacionais). Os aspectos internos, são compostos por: i) Cultura; ii) Estruturas e Procedimentos; iii) Recursos Humanos e Financeiros; iv) Tecnologia e Infraestrutura; v) Estratégia e Liderança; e vi) Processos de GC. Já os aspectos externos, são compostos por: i) Fatores Macro, que mudam de acordo com a situação do ambiente; e ii) Fatores Meso, que se referem ao segmento de mercado que a organização atua. O quadro 1, apresenta a classificação proposta por Sedighi e Zand (2012).

Quadro 1 - Classificação dos fatores críticos de sucesso de GC

Aspectos	Fatores	Subfatores		
Internos (Organizacionais)	Cultura	Compartilhamento de Conhecimento		
	Estruturas e Procedimentos	Estrutura	Sistema de incentivos	
		Canais de transferência de conhecimento	Tamanho	
		Rede/Comunidade de prática	Coordenação	
		Recursos Humanos e Financeiros	Gestão de Recursos Humanos	Familiaridade
			Envolvimento dos funcionários e treinamento	Habilidade de trabalho em equipe
	Fortalecimento		Investimento financeiro	
	Tecnologia e Infraestrutura		Sistemas de comunicação	Conectividade
			Usabilidade	Acesso a Repositórios
		Segurança de TI	Propriedade Intelectual	
		Estratégia e Liderança	Estratégia de GC	Suporte gerencial / Compromisso da alta gestão
			Gestão de Mudanças	
	Internos (Organizacionais)	Processos de GC	Mensuração da GC	
			Processos e atividades de GC	
	Externos (do ambiente)	Fatores Macro	Legislação	
			Economia	
			Política	
			Sociedade	
			Educação	
			Tecnologia	
Globalização				
Fatores Meso		Parcerias e alianças		
		Benchmarking		

Fonte: Adaptado de Sedighi e Zand (2012, p.2).

Por sua vez, Batista (2012), considerou dentro do seu modelo de GC para a administração pública brasileira os seguintes fatores críticos de sucesso de GC, também

chamados pelo autor de viabilizadores GC: i) Liderança; ii) tecnologia; iii) pessoas; e iv) processos. Segundo Batista (2012), o primeiro fator é a liderança, que deve apoiar e conduzir esforços para a implementação da GC. Já o segundo fator é a tecnologia, que oferece ferramentas e técnicas que contribuem para a criação, armazenamento, compartilhamento e a aplicação do conhecimento. Em seguida, o terceiro fator são as pessoas, que exercem um papel fundamental nos processos de Gestão Conhecimento. Dessa forma, a instituição precisa investir em programas de capacitação e no desenvolvimento das carreiras dos servidores, para que esses consigam desenvolver e aprimorar sua habilidade de identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento (BATISTA, 2012). Por fim, o quarto fator crítico de sucesso de GC são os processos, que são um conjunto de atividades que transformam insumos em produtos e serviços, que podem contribuir com a disseminação do conhecimento na organização. No contexto desse estudo, esses são os fatores críticos de sucesso de GC explorados.

2.3 Gestão do Conhecimento na Administração Pública

No cenário atual, onde o cidadão tem exigido cada vez mais eficiência na prestação dos serviços públicos, além da crise financeira e as consequentes restrições orçamentárias às instituições públicas, é preciso que tais instituições busquem formas de melhorar a eficiência dos serviços prestados. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento torna-se fundamental nas instituições públicas, uma vez que a criação e compartilhamento do conhecimento é fundamental para qualquer organização que tenha seus serviços norteados pela eficiência (AMORIM; COSTA, 2020). Nesse sentido, Batista (2012, p.47) destaca que:

Para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, e para observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência na administração pública é necessário mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora dela. Portanto, podemos concluir que a efetiva Gestão do Conhecimento é a base de tudo na Administração Pública.

Diante de tal importância, verifica-se que a abordagem do tema da GC no setor público nos estudos acadêmicos tem sido significativa, como observado no estudo de Agrifoglio, Metallo e Di Nauta (2021), no qual foi realizada uma revisão sistemática de literatura acerca da GC na administração pública, que incluiu os artigos publicados entre 1992 e 2019, listados nas bases *Web of Science* e *Scopus*. Como resultado os autores encontram 123 publicações

alinhadas ao escopo do estudo, sendo observado um interesse crescente a respeito do campo da GC no setor público desde 1992.

Além disso, de modo a complementar o presente estudo, foi realizada uma busca nas bases *Web of Science*, *Scopus* e *Spell*, onde foi possível encontrar estudos que abordam a GC nos setores públicos da Europa, Oriente Médio, Ásia e no setor público brasileiro. Como critério de busca em tais bases, utilizou-se a combinação dos termos “Gestão do Conhecimento” e “Setor Público” na base “*Spell*”. Já nas bases *Web of Science* e *Scopus* utilizou-se a combinação dos termos em inglês “*Knowledge Management*” e “*Public Sector*”. As buscas foram realizadas em três datas “06/01/2022”, “04/11/2022” e “30/01/2023”, com o intuito de abarcar novos estudos a cada etapa de desenvolvimento do trabalho. Como critério de seleção, foram considerados artigos que envolviam a investigação da Gestão do Conhecimento no contexto de alguma organização pública. Os estudos selecionados ao final dessas três buscas são apresentados a seguir.

No contexto do setor público Europeu, Alvarenga *et al.* (2020) realizaram um estudo no qual investigaram, por meio de uma revisão bibliográfica, como acontece o processo de transformação digital na administração pública e qual a sua relação com a GC. Além disso, o estudo também contou com a aplicação de um questionário a 54 funcionários pertencentes ao Ministério Português de meio ambiente. Como resultado, os autores verificaram que a GC, pode fornecer a estratégia geral e as técnicas necessárias para o gerenciamento do conteúdo digital do governo de Portugal, tornando o conhecimento mais utilizável, acessível e atualizado. Já os autores Durst, Lindvall, Bruns (2020), investigaram o risco de perda de conhecimento em um município Sueco e identificaram alguns fatores que contribuem para o aumento desse risco, tais como, a falta de uma liderança estratégica, uma mentalidade reativa e conservadora e um *gap* entre as gerações existentes.

No setor público do Oriente Médio, Ashok *et al.* (2021), exploraram como a inércia do setor público, resultado da burocracia e da autoridade limitada por regras e regulamentos, afeta a adoção da GC em ambientes do setor público dos Emirados Árabes Unidos. Os resultados do estudo mostraram que uma estratégia de liderança transformacional, a cultura organizacional e fatores externos, como uma cultura nacional progressiva podem diminuir a inércia e apoiar as organizações públicas no envolvimento com as mudanças e com adoção da GC. Também no Oriente Médio, Gharieb (2020) investigou as práticas de gestão do conhecimento no setor público da Arábia Saudita por meio de uma revisão de literatura. Como resultado, as pessoas, os processos e a tecnologia, foram identificados como componentes críticos para a GC. Além

disso, foi identificado que a cultura organizacional, a estrutura, a estratégia, as lideranças, a gestão de recursos humanos, a tecnologia da informação e o monitoramento e mensuração de sistemas, são fatores que devem ser levados em consideração.

Já no setor público Asiático, Karim e Valaei (2020) investigaram como duas estratégias de liderança, transformacional e transacional, contribuem para a GC, no setor público da Malásia. Os resultados mostraram que a estratégia de liderança transformacional, influencia positivamente a intenção de se envolver em processos de GC. Já a estratégia de liderança transacional, está associada a intenção de se envolver em processos de GC, com exceção da socialização, presente na espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeushi (1999).

Dentro do contexto do setor público brasileiro, Lira e Pinto (2021) realizaram um estudo no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL) com o intuito de diagnosticar qual o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento no órgão, utilizando como base o Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira (MGCAPB), proposto por Batista (2012). Após a realização do estudo, os autores diagnosticaram que o grau de maturidade em GC na corporação ainda se encontra em estágio inicial, colocando em evidência que o órgão possui uma lacuna considerável a ser preenchida até alcançar o mais elevado nível de maturidade em GC. Também no âmbito estadual, Santos e Figueiredo (2020) apresentam em seu artigo, um manual técnico para apoiar os processos de implementação de métodos de casos como ferramenta de GC no Ministério Público de Minas Gerais (MPMG). Esse manual, se trata de um produto técnico derivado de uma pesquisa de campo, onde havia sido investigado se o método empregado na escrita dos casos pode ser aplicado de forma efetiva para a criação e disseminação de conhecimento organizacional, por meio da Escola Institucional do Estado de Minas Gerais.

No âmbito municipal, Braun e Mueller (2014) analisaram como GC se manifesta no setor público municipal através da aplicação do método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) na Prefeitura Municipal de Curitiba. Segundo os autores, o método OKA foi criado pelo Banco Mundial no ano de 2000 e se apresenta por meio de um software denominado *System Knowledge Assessment* (SysOKA), que a partir da leitura das respostas de 199 questões propostas pelo método OKA, emite um relatório com a identificação do grau de maturidade em três elementos de análise: pessoas, processos e sistemas. Tais elementos por sua vez, abordam 14 dimensões do conhecimento cada um. Como resultado, a aplicação do método OKA na prefeitura, permitiu identificar o nível de maturidade em cada uma das dimensões de conhecimento avaliadas pelo método, sendo esses níveis considerados medianos.

Também no contexto municipal, *Urpia et al.* (2018), realizaram um estudo onde foi realizado o diagnóstico do nível de implantação e alcance das práticas de GC relacionadas a base tecnológica e funcional em um grupo de municípios 30 municípios brasileiros vinculados à Associação dos Municípios do Setentrião Paranaense (Amasua), onde os resultados evidenciaram um nível baixo de implantação e alcance dessas práticas. Posteriormente, *Urpia et al.* (2020) empreenderam outro estudo no mesmo grupo de municípios, com o objetivo de aferir o nível de implantação e de abrangência das práticas de GC relacionadas a processos organizacionais. Os resultados desse estudo, também mostraram que os municípios analisados apresentam um nível baixo de implementação e de abrangência das práticas de GC investigadas. Ainda considerando esse mesmo grupo de municípios, *Sartori et al.* (2020) desenvolveram um estudo onde compararam o mesmo grupo de municípios e de práticas de GC verificadas no estudo dos autores *Urpia et al.* (2018), com um grupo de 5 municípios equatorianos da Província de Zamora Chinchipe, que se localiza no sudeste da Amazônia equatoriana. Os resultados desse estudo mostraram que os municípios equatorianos analisados, possuem um maior nível de implantação e alcance das práticas de GC de processos organizacionais em comparação com o grupo de municípios brasileiros abarcados no estudo. Apesar disso, os municípios de ambos os países, demonstraram um nível de maturidade baixo das práticas de GC investigadas.

No setor da saúde pública brasileira, Santos e Damian (2018), desenvolveram um estudo em uma unidade básica de saúde, onde utilizaram a matriz SWOT, para realizar o mapeamento de conhecimentos internos e externos da organização, com o intuito estratégico de apoiar a tomada de decisões dos gestores, assim como as práticas diárias de trabalho dos funcionários. Por meio desse levantamento, foi verificado que a organização objeto do estudo, apresenta significativamente mais pontos fracos e ameaças do que pontos fortes e oportunidades, o que consequentemente pode acabar prejudicando a qualidade dos serviços oferecidos à população.

No contexto da educação pública, Machado *et al.* (2020) investigaram o nível de implementação das práticas de Gestão do Conhecimento em escolas públicas participantes do Programa de Excelência na Educação Básica (PEEB) no final do ano de 2017. Segundo os autores, os resultados apontaram um baixo nível de percepção sobre as práticas de GC e que a maioria das práticas de GC não estão sendo utilizadas conforme suas potencialidades. Os autores, também destacaram, que o baixo nível de percepção a respeito das práticas de GC pode implicar em problemas relacionados com a eficiência na gestão e em limitações no desenvolvimento do capital humano dessas instituições.

No que se refere ao contexto das Instituições Federais de Ensino (IFES), os autores Xavier *et al.* (2023), investigaram a GC através da ótica dos servidores da Unidade Acadêmica de Educação a Distância (Unead) da Universidade do Estado da Bahia (Uneb). A partir de tal investigação, os autores constataram que os servidores consideram que o conhecimento possibilita a otimização do desempenho organizacional e responsabilidade no cumprimento de suas funções. Além disso, o estudo destacou que a adoção de práticas formais como a troca de informações e conhecimento em reuniões e encontros de grupos formados para resolução de problemas, contribuiu para o compartilhamento do conhecimento entre os integrantes da equipe.

Por sua vez, Calmeto e Cribb (2022) realizaram um estudo que teve como objetivo, diagnosticar o nível de maturidade em GC no sistema de Educação à Distância (EAD) de uma Instituição Federal de Ensino na região Sul Fluminense, utilizando o instrumento de avaliação de GC proposto por Batista (2012). Diante disso, os resultados mostraram que o nível de maturidade em GC no contexto estudado se encontra em um nível inicial, evidenciado que a instituição reconhece que GC traz benefícios que permitem uma gestão adequado do conhecimento inerente à modalidade EAD dentro do âmbito institucional.

Já os autores Klein, Pereira e Cogo (2021) buscaram avaliar o grau de desenvolvimento de Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e determinar quais são fatores facilitadores e dificultadores de disseminação de conhecimento na referida instituição. De acordo com os autores, os resultados apontaram que o grau de desenvolvimento da GC na instituição é insatisfatório. Em relação aos facilitadores, os autores apontaram o compartilhamento de experiências; o diálogo e a reflexão entre os servidores. Já em relação aos dificultadores, os autores destacaram as trocas de gestão, aposentadorias e resistências dos servidores em compartilhar o conhecimento.

Outro estudo, no âmbito de uma IFE, foi realizado por Peres e Batista (2021) no Departamento de Apoio ao Ensino do Instituto Federal de Rondônia. Nesse estudo, os autores se propuseram a investigar como a GC tem sido utilizada no departamento em questão. Em conformidade com os autores, os resultados apontaram que o departamento investigado faz uso de algumas práticas simples de GC, porém, essas práticas são realizadas de forma aleatória, alternada e não intencional.

Já na pesquisa conduzida por Marques *et al.* (2020), buscou aferir o nível de maturidade em GC na Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), a partir da percepção dos docentes e técnicos administrativos, através do instrumento de avaliação de maturidade de GC de Batista

(2012). Diante dos resultados, os autores verificaram que a UFOP se encontra no nível de Iniciação (nível 3) de maturidade em GC, o que demonstra que a organização já possui algumas práticas de GC em algumas áreas.

Os autores Araújo *et al.* (2020), por sua vez, buscaram analisar quais das práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas pelos gestores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba promovem a segurança da informação. Diante dos resultados, os autores concluíram que o mapeamento de processos, sistema de gestão de documentos, mentoria e comunidade de prática contribuem potencialmente com a segurança da informação na referida Pró-Reitoria.

Também dentro do contexto dessas instituições, os autores Carvalho *et al.* (2019), se propuseram a analisar o estágio atual da Gestão do Conhecimento em uma Instituição Federal de Ensino do Nordeste Brasileiro na percepção dos secretários executivos. Segundo os autores, os resultados mostraram que a instituição possui um grau satisfatório no que se refere a obtenção, construção, contribuição e utilização do conhecimento. Porém, os autores destacam que houve um resultado de moderado para fraco, quanto à aprendizagem, avaliação e descarte de informação. Diante dos resultados, os autores concluíram, que para que o cenário possa melhorar, a instituição precisa investir na capacitação de pessoas que exerçam a liderança em conhecimento.

No estudo realizado por Brito *et al.* (2019), foi investigada a percepção da GC em 40 gestores de uma universidade pública localizada na região semiárida do nordeste brasileiro, com o intuito de verificar a maturidade das práticas de GC na instituição. Os resultados indicaram que a maturidade das práticas de GC na instituição ainda é baixo. Apesar disso, o uso da GC nessa instituição, já tem demonstrado alguns resultados que estão viabilizando mudanças organizacionais que conduzem a universidade rumo a implementação de soluções e promoção do desenvolvimento sustentável na região em que a universidade está localizada.

Outro estudo no contexto das universidades públicas foi desenvolvido pelos autores Marques, J. *et al.* (2019) que analisaram a relação existente entre o comprometimento organizacional, a transferência de conhecimento e a maturidade da GC na Universidade Federal de Ouro Preto. Os resultados apontaram uma relação significativa entre os três elementos analisados, concluindo que o comprometimento individual pode ajudar na compreensão do quanto cada indivíduo pode contribuir para a transferência de conhecimento e por consequência com o nível de maturidade em GC da organização. Em sintonia, outro estudo realizado pelos autores Marques, F. *et al.* (2019), na mesma universidade, investigou a relação entre o estresse

organizacional, a falta de engajamento no compartilhamento do conhecimento e a maturidade em GC da organização. Como resultado, uma relação considerável entre esses elementos foi encontrada, sendo a saúde e o bem-estar, considerados como fatores chave para a ocorrência do compartilhamento do conhecimento, evidenciando que as organizações precisam dar a devida atenção a esses fatores para melhorarem o nível de maturidade em GC.

Ainda no contexto da IFES, os autores Balbino, Nunes e Queiroz (2016), conduziram um estudo em âmbito nacional que buscou avaliar o nível de maturidade em GC, através no instrumento de avaliação de GC de Batista (2012), em 38 IFES, onde ao final obteve-se a participação de 20 dessas IFES. Segundos os autores, os resultados mostraram que o nível médio de maturidade em GC nas IFES analisadas, ainda se encontra em um estágio inicial, mostrando que a adoção de práticas de GC nessas instituições ainda são incipientes.

Ainda dentro da literatura nacional, cabe-se destacar o estudo Batista e Quandt (2015), que apesar de ser um pouco mais antigo, se trata de um estudo abrangente, no qual foram avaliadas as percepções dos gestores em relação a diversas práticas de Gestão do Conhecimento. Nesse estudo, cuja coleta de dados foi realizada no período de março a agosto de 2014, os autores selecionaram 74 organizações da administração pública federal, das quais 67 pertenciam ao poder executivo, 2 ao poder legislativo e 5 ao poder judiciário. A amostra contou também com 5 órgãos do Ministério Público, com o Tribunal de Contas da União (TCU) e com o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS). Além disso, o estudo comparou os resultados obtidos com outras pesquisas sobre práticas de Gestão do Conhecimento na Administração pública realizadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2004 e em 2014 com o intuito de verificar as mudanças que ocorreram no período. Com base nos resultados obtidos Batista e Quandt (2015) afirmam que das 81 organizações pesquisadas, 29 tinham mais de vinte práticas de GC implantadas, 28 tinham de onze a vinte práticas de GC implantadas e que 23 tinham dez ou menos práticas de GC implantadas. Os autores destacaram ainda, que nas organizações pesquisadas, práticas relacionadas a tecnologia estão entre as mais adotadas, já práticas relacionadas a processos apresentaram um nível menor de implantação. No que se refere a implantação de práticas de gestão de pessoas, os autores afirmam, que essas estão presentes entre as menos implantadas e as mais implantadas, de modo proporcionalmente similar. Por fim, os autores apontaram que na percepção dos respondentes, a externalização e explicitação de GC aparentemente não tem relação com a implementação efetiva de práticas de GC.

2.4 Modelos de Gestão do Conhecimento para Administração Pública

Primeiramente, é importante destacar algumas das diferenças existentes entre as organizações públicas e privadas, uma vez que o desconhecimento das particularidades presentes na administração pública, acaba resultando no fracasso da implementação da implantação bem-sucedida da GC no âmbito do setor público (RIPOLI, MARTELLO, BUSSADORI, 2022). Algumas dessas diferenças são apresentadas no quadro 2:

Quadro 2 - Diferenças entre organizações públicas e privadas

Organizações públicas	Organizações privadas
Regidas pela supremacia do interesse público, tendo a obrigação de dar continuidade na prestação do serviço público.	Conduzidas pela autonomia da vontade privada.
Sujeitas ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos), o que implica em garantia da transparência de suas ações e atos e na institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos.
Não pode fazer acepção de pessoas, deve tratar a todos igualmente e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenças de tratamento para clientes preferenciais.
Buscam a geração de 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.

(Continua)

(Conclusão)

Organizações públicas	Organizações privadas
Financiada 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.	Financiada com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
O conceito das partes interessadas é ampliado, pois as decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos mais diretamente afetados, mas, também, o valor final agregado para a sociedade;	O conceito das partes interessadas é menor e envolve principalmente clientes, sócios e parceiros.
Poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade.	Não possuem poder regulatório.
Só pode fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta	Pode fazer tudo que não estiver proibido por lei.

Fonte: Gespública (2010, p. 10-11).

Os modelos de GC para a administração pública encontrados na literatura, são modelos normativos, que buscam guiar a organizações públicas na implementação e aprimoramento da GC. Esses estudos são encontrados tanto na literatura internacional (DIKOTLA, 2021; JÄÄSKELÄINEN *et al.*, 2022; JABEEN; AL DARI, 2020; MOHMMAD ALATAWI; DWIVEDI; WILLIAMS, 2013; TANGARAJA *et al.*, 2015), quanto nacional (BATISTA, 2012; COSTA *et al.*, 2021).

Em relação aos modelos de GC internacionais, Dikotla (2021) propõe um modelo composto por um conjunto de diretrizes para que as organizações do setor público possam remodelar os seus sistemas de Gestão do Conhecimento. Já o modelo Jääskeläinen *et al.* (2022), explora a criação perfis de maturidade que combinam a satisfação dos funcionários com a maturidade das práticas de Gestão do Conhecimento e Informação (GCI). Dessa forma, o índice de satisfação dos funcionários determina se as práticas de

GCI são benéficas ou não para organização. Por sua vez, Jabeen e Dari (2020), exploram a relação entre os benefícios da GC, as capacidades de GC, as práticas de recursos humanos que proporcionam o compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem organizacional. Por sua vez Mohammad Alatawi, Dwivedi e William (2013) propuseram um modelo para investigar quais os fatores influenciam a adoção de sistema de GC em organizações públicas da Arábia Saudita, fornecendo assim uma análise dos possíveis aspectos a serem considerados para a adoção de sistemas de GC em organizações públicas. Já Tangaraja *et al.* (2015), propuseram um modelo que leva em consideração o nível de comprometimento afetivo e normativo dos funcionários em relação a organização. Segundo os autores, tais aspectos possuem um efeito mediador que facilita que os funcionários compartilhem o conhecimento entre si.

Em relação aos modelos nacionais, os autores Costa *et al.* (2021) realizaram uma adaptação do modelo de Bukowitz e Williams (2002), reduzindo de 120 para 45 o número de variáveis do instrumento de diagnóstico do modelo original, além de uma adequação semântica, com o intuito de direcionar tal instrumento para o contexto das universidades públicas brasileiras. Quanto ao modelo de Batista (2012), ele foi concebido especificadamente para a administração pública brasileira e já foi aplicado e validado por outros estudos envolvendo organizações públicas brasileiras (BALBINO; NUNES; QUEIROZ, 2016; BATISTA; QUANDT, 2015; CALMETO; CRIBB; 2022; KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021; LIRA; PINTO, 2021; MACHADO *et al.*, 2020; MARQUES *et al.*, 2020; SARTORI *et al.*, 2020). De acordo com Batista (2012), as organizações públicas têm como público-alvo cidadãos, usuários, governos municipais e estaduais, sindicatos, servidores públicos, dentre outros. Dessa forma, um modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira deve considerar as dimensões Cidadão-usuário e Sociedade, o que não é observado nos modelos construídos para atender às organizações de uma maneira geral. Nesse sentido, enquanto as instituições privadas implementam a Gestão do Conhecimento visando os lucros, as instituições públicas por outro lado, visam principalmente a qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social. Devido ao exposto, o modelo de Batista (2012) foi o escolhido para ser utilizado neste estudo, sendo detalhado na seção seguinte.

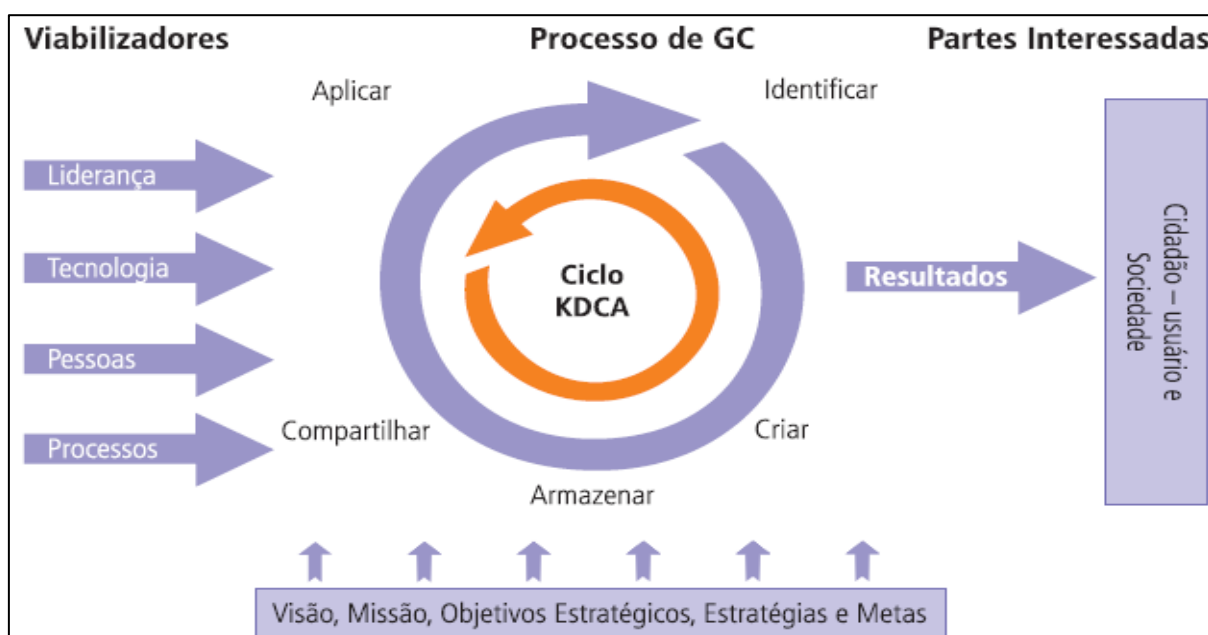
Apesar da diversidade de modelos presentes na literatura e suas particularidades. Tais modelos, partilham de alguns aspectos comuns, como: 1) A aplicação de questionários e a realização de entrevistas para a coleta de dados; 2) Tratamento e análise dos dados coletados de modo a se obter uma nota ou pontuação, que identifique o grau de maturidade em GC da

organização e 3) A proposição de diretrizes para a implantação, remodelagem e aprimoramento das práticas de GC.

2.5 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

Para Batista (2012), os modelos construídos e utilizados pelas organizações do setor privado não são adequados para serem utilizados no contexto do setor público e dessa forma apresenta um modelo genérico, holístico e específico de Gestão do Conhecimento adequado para aplicação nas instituições públicas brasileiras. O modelo proposto é considerado um modelo híbrido, uma vez que é descritivo, no sentido de descrever os elementos essenciais da Gestão do Conhecimento e prescritivo, uma vez que orienta como implementar a Gestão do Conhecimento. A figura 3 mostra o referido modelo:

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



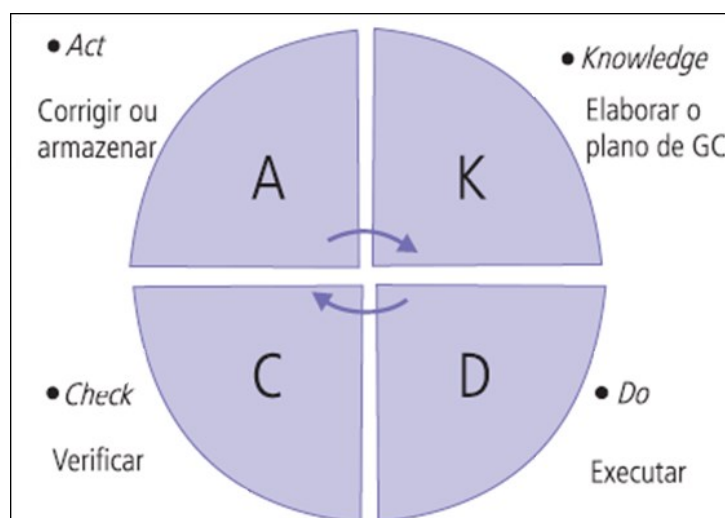
Fonte: Batista (2012, p.52).

O primeiro componente do modelo são os direcionadores estratégicos da organização: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. A visão define como a organização se enxerga no futuro. A missão define o que a organização pública é atualmente, qual é o seu propósito e como busca atuar. Já os objetivos estratégicos, estratégias e metas correspondem às lacunas de conhecimento que precisam ser eliminadas e os objetivos atingidos (BATISTA, 2012).

De acordo com Batista (2012), o segundo componente do modelo de GC são os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da Gestão de Conhecimento (Liderança, Tecnologia, Pessoas e Processos) que foram abordados na subseção 2.2. O terceiro componente do modelo de GC é o processo de Gestão do Conhecimento, que consiste na mobilização sistemática do conhecimento e requer, pelo menos, cinco atividades principais. A primeira atividade consiste em identificar as competências e lacunas de conhecimento existentes na instituição. A segunda atividade se trata da conversão e criação de conhecimento. A terceira atividade é o armazenamento, que permite que o conhecimento organizacional seja preservado. A quarta atividade é o compartilhamento do conhecimento, que promove a aprendizagem e a inovação na instituição. E por fim a quinta atividade, que se trata de aplicar o conhecimento nos processos da instituição (BATISTA, 2012).

O quarto componente do modelo de GC é o Ciclo KDCA, que é baseado no Ciclo PDCA de controle de processos, que possui as etapas de planejamento, execução, verificação e ação (BATISTA, 2012). Porém, no lugar do *Plan* (planejamento) está o *Knowledge* (conhecimento), o que não significa que o planejamento tenha sido eliminado, mas que ele ocorre com foco no conhecimento (BATISTA, 2008). Essa etapa envolve primeiramente a identificação do conhecimento relevante para a melhoria da qualidade do processo, serviço ou produto. Em seguida é definido o indicador e a meta de melhoria da qualidade que se deseja alcançar com o uso do conhecimento. Posteriormente deve ser definido um método para identificar, captar ou criar o conhecimento. Por fim, deve ser elaborado um plano para captação, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento (BATISTA, 2012). A próxima etapa, *Do* (Fazer), consiste em educar, capacitar, executar o plano de GC, coletar dados e informações e aprender com o processo do ciclo KDCA. A etapa seguinte, *Check* (Checar), envolve verificar se a meta de melhoria da qualidade foi alcançada e se o plano de GC foi executado conforme previsto. Já na etapa *Act* (agir), caso a meta não tenha sido atingida, os erros no processo de GC devem ser corrigidos. Por outro lado, caso a meta tenha sido atingida, o novo conhecimento é armazenado por meio da padronização (BATISTA, 2012). A figura 4 mostra as etapas do ciclo KDCA.

Figura 4 - Ciclo KDCA



Fonte: Batista (2012, p.65).

O quinto componente do Modelo de GC são os resultados da Gestão de Conhecimento, que podem ser divididos em imediatos e finais. Os resultados imediatos correspondem à aprendizagem e à inovação e têm como consequência o incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento” (BATISTA, 2012, p.68). Já os resultados finais são decorrentes dos imediatos e fazem parte da definição de Gestão do Conhecimento na administração pública, a saber: “aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro” (BATISTA, 2012, p. 69).

O sexto e último componente do Modelo de GC são as partes interessadas, que segundo Batista (2012) são o cidadão-usuário, que é o destinatário dos serviços e das ações da administração pública e a sociedade que deve ser uma preocupação presente dentro da gestão do conhecimento nas instituições públicas. Dessa forma, o foco no cidadão-usuário e na sociedade é o ponto chave para se implementar com êxito a Gestão do Conhecimento nas instituições públicas.

Diante do exposto, o trabalho a ser realizado utilizará como base o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), devido se tratar de um modelo genérico (concebido para ser aplicado em qualquer instituição pública), holístico, com foco em resultados e específico para o cenário da administração pública brasileira (BATISTA, 2012). Além disso, esse modelo tem aplicação prática em diversas instituições públicas (BATISTA, 2015).

3 METODOLOGIA

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, a seguir: Tipo de pesquisa; Objeto de estudo; Procedimentos e técnicas de coleta de dados; e Análise e interpretação dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

A elaboração do estudo foi realizada mediante abordagem de métodos mistos, que emprega a coleta de dados associada as abordagens quantitativa e qualitativa (CRESWELL, 2010). A pesquisa quantitativa visa identificar quantitativamente o nível de conhecimento, as opiniões, hábitos e comportamentos do ponto de vista do universo pesquisado (ALYRIO, 2009). Nessa abordagem, o pesquisador faz uso de estratégias de investigação tais como, experimentos, levantamentos e coleta de dados, que geram dados estatísticos (CRESWELL, 2010). Já a abordagem qualitativa, busca trazer elementos que irão contribuir para a compreensão humana da situação estudada, com o intuito de se ter uma percepção da realidade ou do objeto estudado (STAKE, 2011).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como analítica ou explanatória. Esse tipo de pesquisa se trata de uma continuação da pesquisa descritiva, indo além da descrição das características, analisando ou explicando o motivo ou como os fatos estão acontecendo. (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa possui como delineamento o levantamento. Este tipo de pesquisa se caracteriza “pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 2002, p.50). Dessa forma, podem ser obtidas as conclusões correspondentes aos dados que foram coletados acerca do problema estudado (GIL, 2002).

3.2 Objeto de estudo

O objeto de estudo foi o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais (DRH-UFMG). Esse departamento compõe parte da estrutura da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da UFMG e é composto por quatro divisões, além da Diretoria e da Assessoria Técnica, conforme mostrado na figura 5:

Figura 5 - Estrutura do DRH-UFMG



Fonte: UFMG (2022).

A proposição do DRH-UFMG como objeto de estudo, se deu em função desse departamento possuir ativos de informação e conhecimento fundamentais para o funcionamento da instituição, em virtude de ser o departamento responsável pelo planejamento, execução e acompanhamento das ações de gestão de pessoas da UFMG (UFMG, 2022). Considerando os ativos de informação e conhecimento que o departamento detém e a sua importância dentro da referida instituição, havia a expectativa de que algumas práticas de Gestão do Conhecimento já estavam sendo praticadas no departamento. Tal expectativa pode ser verificada por meio dos relatos de experiências com GC vivenciadas no DRH-UFMG, que foram fornecidos pelos participantes que responderam ao questionário e serão explorados na subseção 4.2.

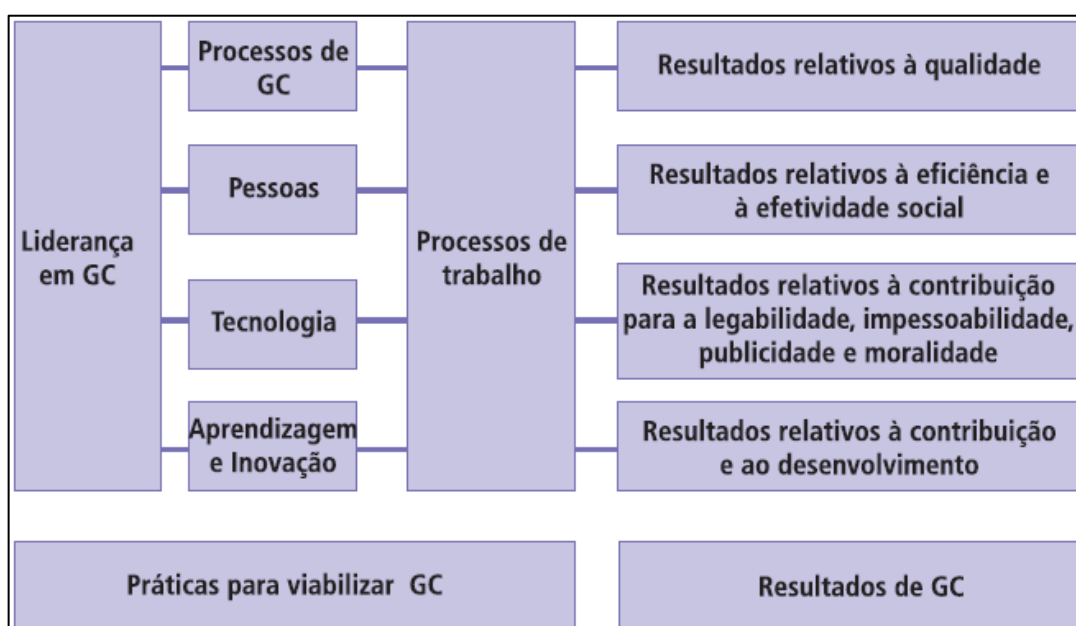
3.3 Procedimentos e técnicas de coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados, em um primeiro momento, foi aplicado um questionário, que teve como público-alvo todos os servidores ativos permanentes do DRH-UFMG, que no momento da aplicação do questionário somavam 51 servidores, além do pesquisador discente, que não foi incluído no público-alvo. Para a aplicação do questionário foi utilizado o *Google Forms*, cujo link do questionário foi enviado para os e-mails institucionais dos servidores ativos do DRH-UFMG. Os e-mails foram disparados no dia 02/09/2022, sendo esse o dia em que foi colhida a primeira resposta. O tempo de coleta precisou ser estendido por duas vezes durante o período de coleta, sendo encerrado no dia 14/10/2022, sendo a última

resposta coletada no dia 06/10/2022. Ao final desta etapa de coleta de dados, obteve-se a participação de 46 servidores, o que significa que os dados coletados possuem uma margem de erro de 5%, considerando-se um grau de confiança de 95% e uma população de 51 servidores, uma vez que o pesquisador discente não foi contabilizado.

A primeira parte do questionário aplicado consistiu em questões para a caracterização do perfil dos participantes (Apêndice A), onde as perguntas referentes ao cargo atual, divisão (setor) de lotação e ao desempenho de função gratificada, foram opcionais, de modo a possibilitar que o questionário fosse respondido de forma anônima. A segunda parte consistiu em questões para avaliar a experiência e o conhecimento acerca de GC dos participantes, assim como verificar qual a opinião dos mesmos em relação a implantação da GC no DRH-UFMG (Bloco 1, Apêndice B). A terceira parte do questionário consistiu no “Instrumento para avaliação de GC” (Anexo A) proposto por Batista (2012), uma vez que tal instrumento foi construído com o intuito de ser aplicado em instituições públicas, tendo sido elaborado com base no modelo de GC para a Administração Pública Brasileira, apresentado na subseção 2.4. Esse instrumento é composto por 42 assertivas, distribuídas igualmente em sete critérios: Liderança em GC; Processos; Pessoas; Tecnologia; Processos de GC; Aprendizagem e Inovação; e Resultados da GC. Em cada uma das assertivas os participantes precisam atribuir uma pontuação que varia de 1 a 5, conforme as escalas descritas no quadro 3. A figura 6, ilustra os critérios que integram o instrumento para avaliação da GC.

Figura 6 - Critérios de avaliação da GC



Fonte: Batista (2012, p. 93)

Quadro 3 - Escalas de pontuação do instrumento de avaliação da GC

Escala 1 (utilizada nas assertivas de 1 a 35 dos critérios de 1 a 6 e nos itens 37 e 38 do critério 7)	
Pontos	Descrição
1	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
2	As ações descritas são mal realizadas.
3	As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4	As ações descritas são bem realizadas.
5	As ações descritas são muito bem realizadas.
Escala 2 (utilizada nas assertivas de 39 a 42 do critério 7)	
Pontos	Descrição
1	O departamento não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.
2	Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.
3	Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
4	Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
5	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 92).

Por fim, a quarta e última parte do questionário, consistiu na indagação dos participantes sobre sugestões de implementação e aprimoramento de práticas de GC no DRH-UFMG (Bloco 2, Apêndice B). Para o presente estudo, foi realizada uma adequação semântica das assertivas e na descrição das escalas do instrumento de Batista (2012), para adequar o mesmo ao contexto do objeto de estudo.

A etapa seguinte, consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas com servidores representantes da Diretoria, Assessoria Técnica e de cada uma das quatro divisões do DRH-UFMG, a fim de dar mais profundidade a pesquisa e voz aos participantes. A realização das entrevistas se deu entre os meses de novembro e dezembro do ano de 2022, onde obteve-se a participação de 27 servidores do DRH-UFMG.

O roteiro das entrevistas (Apêndice C), foi dividido em 10 blocos. O bloco 1 foi composto por perguntas de identificação do participante. Já o bloco 2 foi composto por perguntas referentes a experiência e conhecimento do participante acerca de GC. Já os blocos de 3 a 9 foram compostos por questões baseadas no instrumento de Batista (2012), com algumas

adaptações, sendo a principal a substituição da palavra “organização” por “departamento” ou por “DRH”, a fim de abarcar a linguagem do contexto estudado e tornar a entrevista mais fluida. Por fim, no bloco 10, o participante foi indagado sobre sugestões de implementação e aprimoramento de práticas de GC no DRH-UFMG.

Para as entrevistas, foi adotado o critério de saturação da coleta de dados, que considera que a coleta de dados está saturada, quando o acréscimo de novas informações deixa de ser relevante para a compreensão do fenômeno que está sendo estudado (NASCIMENTO, *et al.* 2018).

Os convites foram feitos aos participantes, tanto via e-mail, quanto pessoalmente, devidamente acompanhados do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que se encontra no Apêndice D, para a devida autorização dos participantes. Além disso, o presente estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa – CEP-UFV, sob o parecer número 5.584.217 e registrado sob o número 60255278101 no Sistema de Pesquisa e Pós-Graduação da UFV – SisPPG. Cabe destacar ainda que a coleta de dados somente teve início a partir da aprovação pelo Sistema CEP-CONEP, conforme a Norma Operacional nº 01/2013, itens 3.3, “f” e 3.4.1, “9”.

3.4 Análise e interpretação dos dados

A partir dos dados coletados por meio do questionário descrito na subseção anterior, foi possível identificar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento no DRH-UFMG. Para isso, foi utilizado o procedimento proposto por Batista (2012). As etapas desse procedimento são descritas a seguir.

Etapa 1: Calcular a pontuação total obtida em cada um dos critérios, por meio do somatório das 6 assertivas correspondes ao critério. Exemplo: Para calcular a pontuação total obtida no critério “Liderança em GC”, deve-se somar as pontuações que foram atribuídas pelo participante, nas assertivas de 1 a 6. Observe que a pontuação máxima total que poderá ser obtida em cada critério será de 30 pontos. Essa etapa deverá ser aplicada em cada um dos questionários respondidos.

Etapa 2: Calcular a nota média por critério. Exemplo: Para calcular a nota média do critério Liderança em GC, deve-se calcular a média aritmética simples das pontuações totais obtidas no critério liderança em GC. Dessa forma, será possível identificar qual é a pontuação média do departamento em cada um dos critérios analisados. Quanto mais a pontuação obtida

no critério se aproximar da pontuação máxima (30 pontos), significa que melhores são os resultados obtidos no critério (BATISTA, 2012).

Etapa 3: Preencher a “folha de pontuação do trabalho em grupo” (BATISTA, 2012) da seguinte forma: *i)* As notas obtidas em cada um dos critérios deverão ser classificadas conforme a sua colocação, sendo 1 a mais baixa e 7 a mais alta; *ii)* calcular a pontuação total somando-se a pontuação de cada um dos critérios.

Etapa 4: Com base na pontuação final total, identificar em qual nível de maturidade em Gestão do Conhecimento o departamento se encontra. Segundo Batista (2012), existem cinco níveis de maturidade em GC, que são descritos no quadro 4:

Quadro 4 - Níveis de maturidade em GC

Nível	Pontuação Total	Status
Reação	42-83	Não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e efetividade social.
Iniciação	84-125	Começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento
Introdução (expansão)	126-146	Há práticas de GC em algumas áreas
Refinamento	147-188	A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente
Maturidade	189-210	A GC está institucionalizada

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p.96).

Além disso, também foram construídos quadros contendo a variância, o desvio padrão, o coeficiente de variação e a distribuição de frequência das respostas obtidas na segunda parte do questionário. Já para análise das respostas coletadas nas perguntas abertas, foi utilizada a análise de conteúdo, método esse que envolve o rigor da objetividade e o caráter criativo da subjetividade (SILVA; FOSSÁ, 2015), com o intuito de extrair informações, sentidos e significados dos dados (CRESWELL, 2010). Para isso, foram utilizadas as fases descritas por Bardin (2011): 1) pré-análise; 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A próxima etapa, consistiu na análise de conteúdo das respostas obtidas nas entrevistas, utilizando-se também as fases descritas por Bardin (2011). Por meio dessa análise, buscou-se compreender melhor a presença dos fatores críticos de sucesso de GC no DRH-UFMG, em

conformidade com a afirmação de Batista (2012, p. 89): “A análise dos quatro viabilizares (liderança, tecnologia, pessoas e processos) contribuirá para entender até que ponto esses fatores estão presentes na organização”. Além disso, buscou-se identificar um conjunto de propostas de práticas de GC a serem implementadas no departamento, em complemento as já coletadas por meio do questionário.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos através da análise e interpretação dos dados coletados por meio da aplicação do questionário e da realização das entrevistas.

4.1 Caracterização dos participantes

Os participantes são servidores técnico-administrativos do quadro do DRH-UFMG, que se encontram na condição de ativos permanentes. Cabe destacar, que as colunas “Cargo”, “Divisão” e “Ocupa Função Gratificada”, se referem as perguntas de resposta opcional, que permitiram que o questionário pudesse ser respondido anonimamente. No quadro 6, estão dispostos os 46 servidores que responderam ao questionário aplicado e no quadro 7, estão dispostos os 27 servidores ativos permanentes que foram entrevistados.

Quadro 5 - Caracterização dos servidores que responderam ao questionário

Id.	Formação	Tempo no DRH	Cargo	Divisão	Ocupa Func. Gratificada?
P01	Especialização	5 anos	Assist. Adm.	DDP	Não
P02	Especialização	4 anos	Assist. Adm.	DPM	Não
P03	Mestrado	8 anos	Psicólogo(a)	DAF	Não
P04	Especialização	13 anos	Pedagogo(a)	Diretoria	Sim. CD-04
P05	Especialização	8 anos	Téc. de TI	Diretoria	Não
P06	Mestrado	5 anos	Não Informou	Não Informou	Não
P07	Mestrado	8 anos	Não Informou	Não Informou	Não
P08	Especialização	3 anos	Administrador(a)	Assessoria	Sim. FG-01
P09	Mestrado	3 anos	Não Informou	Não Informou	Não Informou
P10	Especialização	6 anos	Assist. Adm.	DPM	Não
P11	Mestrado	2 anos	Pedagogo(a)	DAF	Não
P12	Mestrado	16 anos	Administrador(a)	DPM	Não
P13	Mestrado	13 anos	Sec. Executivo(a)	DPM	Não
P14	Especialização	9 anos	Aux. Adm.	DPM	Sim. FG-01
P15	Especialização	8 anos	Assist. Adm.	DAF	Não
P16	Especialização	6 anos	Não Informou	Não Informou	Não
P17	Especialização	13 anos	Psicólogo(a)	DAF	Não
P18	Especialização	5 anos	Não Informou	Não Informou	Não
P19	Especialização	11 meses	Não Informou	Não Informou	Não Informou
P20	Especialização	4 anos	Assist. Adm.	DAA	Não
P21	Especialização	6 meses	Psicólogo(a)	DAF	Não

(Continua)

(Conclusão)

P22	Especialização	4 anos	Téc. Assuntos Educ.	Diretoria	Sim. FG-01
P23	Especialização	6 anos	Assist. Adm.	Diretoria	Sim. FG-03
P24	Especialização	3 meses	Não Informou	Não Informou	Não Informou
P25	Especialização	9 meses	Aux. Adm.	DAA	Não
P26	Mestrado	8 anos	Não Informou	Não Informou	Não
P27	Mestrado	7 anos	Administrador(a)	Assessoria	Não Informou
P28	Especialização	09 anos	Assist. Social	DAF	Não
P29	Mestrado	22 anos	Não Informou	Não Informou	Não Informou
P30	Especialização	23 anos	Téc. Assuntos Educ.	DAF	Não
P31	Superior Comp.	9 anos	Assist. Adm.	DAA	Não
P32	Mestrado	8 anos	Assist. Social	DAF	Não
P33	Especialização	5 anos	Não Informou	Não Informou	Não Informou
P34	Especialização	8 anos	Assist. Adm.	DPM	Não
P35	Mestrado	3 anos	Administrador(a)	Assessoria	Não
P36	Especialização	4 anos	Não Informou	Não Informou	Não Informou
P37	Superior Comp.	02 anos	Assist. Adm.	DPM	Não
P38	Mestrado	8 anos	Pedagogo(a)	Não Informou	Não
P39	Especialização	6 anos	Administrador(a)	Assessoria	Não
P40	Mestrado	26 anos	Assist. Social	Não Informou	Não
P41	Especialização	8 anos	Aux. Adm.	DAF	Não
P42	Especialização	9 anos	Não Informou	Não Informou	Não Informou
P43	Especialização	7 anos	Não Informou	Não Informou	Não Informou
P44	Superior Inc.	11 meses	Aux. Adm.	DPM	Não
P45	Especialização	14 anos	Não Informou	Não Informou	Não Informou
P46	Especialização	3 anos	Assist. Adm.	DPM	Não Informou

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 6 - Caracterização dos servidores entrevistados

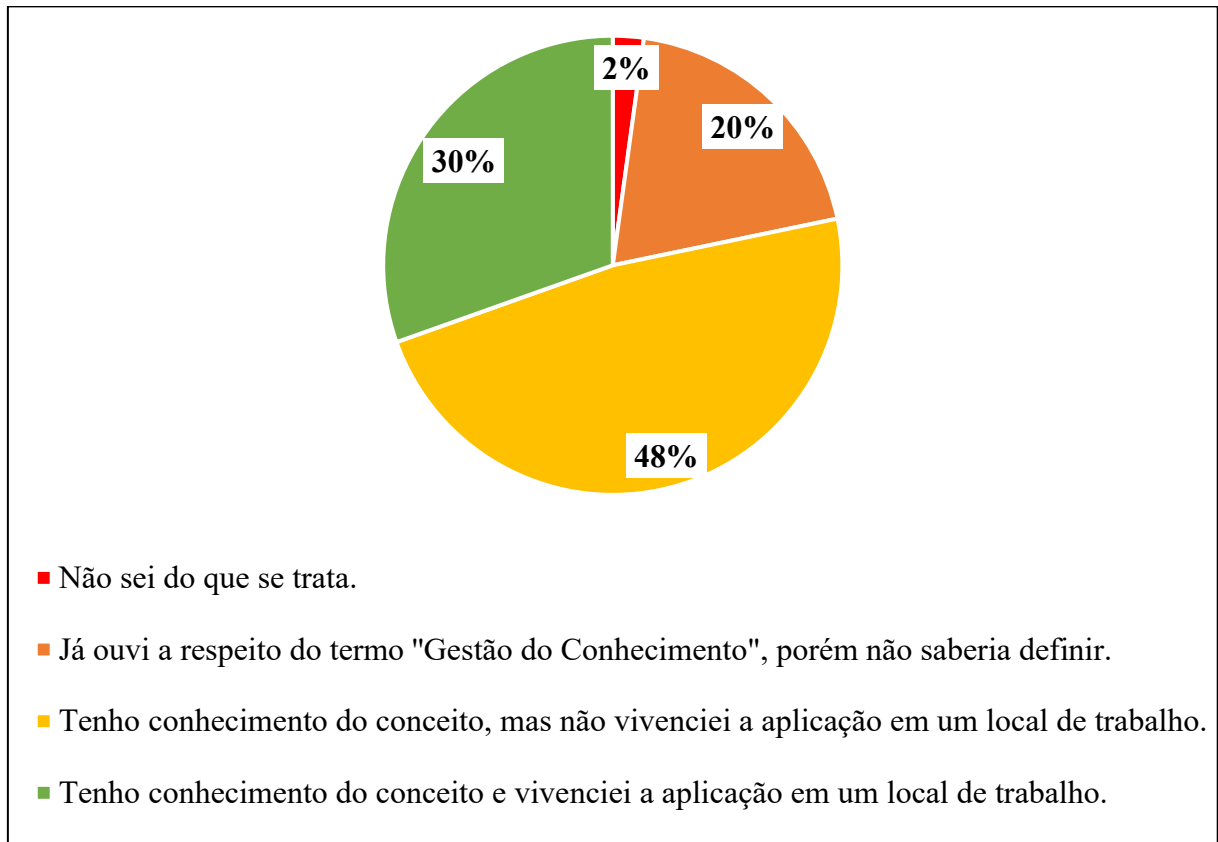
Id.	Formação	Tempo no DRH-UFMG	Cargo	Divisão (Setor)	Ocupa Func. Gratificada?
E01	Superior Comp.	8 anos	Téc. de TI	Diretoria	Não
E02	Especialização	6 anos	Administrador(a)	Assessoria	Não
E03	Especialização	3 anos	Administrador(a)	Assessoria	Sim. FG-01
E04	Mestrado	3 anos	Administrador(a)	Assessoria	Não
E05	Mestrado	8 anos	Psicólogo(a)	DAF	Não
E06	Mestrado	3 anos	Psicólogo(a)	DAF	Não
E07	Especialização	9 anos	Assist. Adm.	DAA	Não
E08	Especialização	4 anos	Assist. Adm.	DAA	Não
E09	Especialização	27 anos	Assist. Adm.	DAA	Sim. FG-01
E10	Especialização	10 meses	Aux. Adm.	DAA	Não
E11	Mestrado	16 anos	Administrador(a)	DPM	Não
E12	Especialização	10 anos	Aux. Adm.	DPM	Sim. FG-01
E13	Especialização	5 anos	Administrador(a)	DPM	Não
E14	Especialização	7 anos	Assist. Adm.	DPM	Não
E15	Especialização	6 meses	Administrador(a)	DPM	Não
E16	Mestrado	8 anos	Pedagogo(a)	DDP	Não
E17	Mestrado	10 anos	Assist. Adm.	DDP	Sim. FG-01
E18	Especialização	3 anos	Assist. Adm.	DDP	Não
E19	Especialização	4 anos	Téc Assunt. Educ.	DDP	Não
E20	Especialização	5 anos	Assist. Adm.	DDP	Não
E21	Doutorado	8 anos	Pedagogo(a)	DDP	Não
E22	Mestrado	3 anos	Pedagogo(a)	DAF	Não
E23	Especialização	4 anos	Assistente Social	DAF	Sim. FG-01
E24	Superior Comp.	8 anos	Assist. Adm.	DAF	Não
E25	Especialização	4 anos	Téc Assunt. Educ.	Diretoria	Sim. FG-01
E26	Especialização	13 anos	Pedagogo(a)	Diretoria	Sim. CD-04
E27	Especialização	6 anos	Assist. Adm.	Diretoria	Sim. FG-03

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 Conhecimento e Experiência acerca de GC

No questionário aplicado, os participantes foram indagados sobre o que sabiam a respeito de GC em uma questão fechada com 4 opções de resposta. A figura 6, mostra o percentual obtido em cada uma das opções disponíveis.

Figura 7 - Conhecimento dos participantes acerca de GC



Fonte: elaborado pelo autor.

Diante do exposto na figura 6, percebe-se que 48% (22 participantes) afirmaram ter conhecimento do conceito de gestão do conhecimento, porém não vivenciaram a aplicação em um local de trabalho. Já 30% (14 participantes), disseram ter conhecimento do conceito de GC e terem vivenciado a aplicação em um local de trabalho. Já 20% (9 participantes) disseram ter ouvido a respeito do termo de GC, mas não saberem definir. Por fim, apenas 2% (1 participante) afirmou não saber do GC se trata. De forma a complementar a essa análise, durante as entrevistas, as pessoas entrevistadas foram convidadas a expressarem em palavras o que compreendem a respeito do termo GC, algumas das falas são destacadas a seguir:

Eu entendo que seja uma **forma de obter e organizar as informações** a partir das fontes que a gente possui, sejam documentais ou pessoas, para que a gente possa tomar decisões. (E06)

Eu já havia ouvido falar, quando eu terminei a faculdade esse ainda era um assunto muito inicial. Mas acaba que a gente faz isso o tempo todo sem dar nome para isso, pois na divisão que estou, **acabamos gerindo a informação** de todas as pessoas que chegam na UFMG. (E11)

Não é um assunto que eu domino, mas eu imagino que tem relação com o **trânsito de informações**, no sentido de como transmitir as informações que você possui. (E17)

Diante da análise das falas destacadas, percebe-se que os 3 entrevistados (E06, E11 e E17) utilizaram a palavra “informação” para explicar o que entendem acerca do conceito de GC, porém a informação está em um nível anterior ao conhecimento, sendo o conhecimento uma construção a partir da análise das informações para a realização de ações no mundo real (ELEUTÉRIO, 2015; ROWLEY, 2007). Nesse sentido, após a resposta de cada um dos entrevistados a essa pergunta, foi dada uma breve explicação sobre o conceito de Gestão do Conhecimento antes de prosseguir com a entrevista.

Para a compreensão da experiência dos participantes com a GC, no questionário e posteriormente nas entrevistas, foi feita uma pergunta aberta de resposta opcional, na qual o participante foi convidado a contar sobre alguma experiência envolvendo gestão do conhecimento, caso tivesse vivenciado. No questionário, dos 14 participantes (30%), que responderam ter conhecimento do conceito de GC e ter vivenciado a aplicação em um local de trabalho, 12 participantes forneceram os seus relatos. Já nas entrevistas, não foram obtidos relatos que citavam experiências distintas as que já haviam sido coletadas através da aplicação do questionário. A seguir são destacados alguns dos relatos sobre as experiências com GC que ocorreram dentro do DRH-UFMG.

Foi durante a implantação do SEI para criar a base de conhecimento para criar o fluxo que os demais servidores usam para abrir ou tramitar os processos eletrônicos. Em minha opinião **foi um processo importante e que deveria ser aprimorado** para que o **conhecimento esteja disponível para todos e principalmente para futuros servidores.** (P01)

No DRH, uma das práticas que participei foi o **mapeamento de processos**, por meio de um projeto com metodologia BPM, que infelizmente não teve continuidade. Entendo que o mapeamento foi utilizado de forma simplificada pela minha divisão **para construção das Bases de Conhecimento do SEI** e que já havia uma tentativa de padronização de documentos com desenho de fluxo que foi potencializada pelo uso do sistema. Logo, entendo que, do ponto de vista processual, o **uso do SEI fomentou a gestão do conhecimento na minha divisão**. Como participei ativamente da migração de processos para o SEI, **senti o surgimento de uma discussão mais aprofundada sobre a importância da gestão de conhecimento** principalmente porque nas atividades da minha divisão nos compete a orientação de todas as unidades para estruturação dos processos. Identifico que **vivencio algumas práticas de tentativa de armazenamento do conhecimento**, pensando em recuperação para **utilização**, mas a **ausência de incentivos institucionais acaba limitando o avanço dessas práticas**. (P02)

Implantamos algumas ações no Departamento que estão contribuindo para a gestão do conhecimento: mapeamento dos processos de algumas divisões, **implantação da base de conhecimento no SEI**, **gestão de arquivo físico**, **treinamentos em serviço dos novos servidores**, **reformulação/produção de bancos de dados/sistemas internos**, **registros digitais** de relatórios e memórias de reuniões. (P04)

Base de Conhecimento da Divisão bem como a **Base de Conhecimento do SEI**. (P14)

Minha experiência com a gestão do conhecimento é bastante incipiente no DRH. No Departamento sempre se comenta sobre a **gestão do conhecimento e sobre sua importância**, no entanto ainda não percebo que **é uma prioridade**, pois efetivamente **não existem ações focadas para esse fim previstas nos planejamentos anuais**. As experiências que tive com a aplicação desse conceito são as **tentativas da minha divisão de registrar os dados que produzimos**, bem como alguns procedimentos operacionais padrão de algumas atividades. **Há muitos aspectos que dificultam o avanço da minha divisão e de todo o DRH nessa direção**, o primeiro é a **precariedade de sistemas informatizados para o adequado registro** e o segundo é **ausência de uma cultura institucional que entenda a**

importância e o papel estratégico da gestão do conhecimento para a tomada de decisão e melhor gerenciamento dos processos de trabalho. O que tenho observado é que **a chegada do teletrabalho está apontando para a necessidade urgente de se fazer essa gestão.** (P07)

No DRH, há alguns anos, **fizemos um trabalho de organizar informações, a fim de possibilitar a organização das informações entre gerações de trabalho.** Contudo, não obtivemos muitos avanços, pois o trabalho permaneceu na organização das informações da rede. Não trabalhamos com conhecimentos propriamente ditos. (P27)

Nos relatos dos participantes P01, P02, P04 e P14, houve a menção a construção da Base de Conhecimento do SEI (Sistema Eletrônico de Informações), que se trata de um sistema que tem como funcionalidade a tramitação eletrônica de processos administrativos (MPOG, 2016). Percebe-se que o uso do SEI, fomentou algumas práticas de gestão do conhecimento, conforme explicitado na fala do(a) participante P02. Além disso, observa-se nos relatos dos participantes, menções a ações de GC que remetem aos critérios avaliados por meio do “Instrumento para avaliação de GC” proposto por Batista (2012), conforme disposto no quadro 7. Em contrapartida, observou-se que alguns participantes relataram alguns fatores que prejudicam a GC no departamento, tais como: ausência de incentivos institucionais (P02), falta de priorização da GC (P07), falta de ações focadas na GC previstas nos planejamentos anuais (P07), precariedade dos sistemas informatizados (P07) e ausência de uma cultura institucional que reconheça a importância da GC e o seu papel estratégico (P07). Diante desses relatos, a expectativa de que havia práticas de GC sendo realizadas no DRH-UFMG, pode ser verificada.

Quadro 7 - Ações de GC no DRH-UFMG relatadas pelos participantes

Critério	Ações
Liderança	Não foram relatadas ações inerentes a esse critério
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento de processos (P02, P04, P35, P39); • Definição da área de atividade e dos objetivos (P45); • Melhoria de Processos (P36).
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento do perfil das pessoas (P36); • Plano de capacitação individual (P36); • Gravação de tutoriais (P35); • Treinamento de novos servidores (P04).
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de bancos de dados e sistemas internos (P04).
Processos de GC	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da base de conhecimento da divisão (P14) e do SEI (P01, P02, P04, P14); • Construção de abordagens de apresentações (P45); • Registro de dados, informações (P02, P04, P07, P27, P35, P39, P45); • Tentativas de armazenamento do Conhecimento (P02).
Aprendizagem e Inovação	Não foram relatadas ações inerentes a esse critério
Resultados da GC	Não foram relatadas ações inerentes a esse critério

Fonte: Elaborado pelo autor.

Abaixo são apresentados os relatos das experiências com GC vivenciadas fora do DRH-UFMG, cabe destacar que os(as) participantes P02 e P27, também relataram experiências com GC vivenciadas dentro do DRH-UFMG, que se encontram descritas anteriormente.

Já participei da discussão sobre práticas para gestão do conhecimento em algumas instituições em que trabalhei que envolviam principalmente a **melhoria no aproveitamento dos dados e focadas na utilização, retenção e recuperação** do conhecimento, e desenho de processos. (P02)

Trabalhei apenas três meses como pedagoga da Infraero (entre março e junho de 2012). A regional Sudeste (setor em que eu trabalhava) tinha uma boa gestão do conhecimento. A maioria dos processos de trabalho contavam com

manuais, organogramas e tutoriais de Procedimento Operacional Padrão (POP), bem como checklists bem funcionais para algumas tarefas. **Fui treinada a partir desses documentos e, a meu ver, qualquer profissional era capaz de realizar as minhas atividades com esse apoio.** (P11)

Trabalhei em uma empresa, no setor privado, no setor que se chamava "Gestão do Conhecimento". A função do setor era organizar informações de projetos de consultoria passados para **utilizar como vantagem competitiva em projetos futuros.** (P27)

Diante dos relatos, é possível observar que as experiências vivenciadas fora do DRH-UFMG, possibilitaram o contato com alguns dos propósitos da GC como: utilização, retenção, recuperação; compartilhamento e reutilização do conhecimento.

4.3 Grau de maturidade em GC no DRH-UFMG

A partir dos dados obtidos na segunda parte do questionário, composta pelo “Instrumento para avaliação de GC” (Anexo A), foi preenchida a “folha de pontuação do trabalho em grupo”, representada no quadro 8, no qual estão dispostas as pontuações obtidas em cada um dos critérios, bem como a média aritmética simples dos somatórios dos pontos atribuídos em cada um dos critérios, pelos 46 participantes que responderam ao questionário. A título de comparação, também estão dispostas no quadro 8, as pontuações médias totais possíveis de serem obtidas em cada um dos critérios e na pontuação média total. Além disso, no quadro 8, também estão dispostas a colocação de cada um dos critérios avaliados, conforme a sua posição, sendo 1 a mais alta e 7 a mais baixa. Por fim, o quadro 8, também mostra a pontuação média total obtida através da soma das pontuações médias obtidas em cada um dos critérios, onde foi obtida uma pontuação total de 99,87 pontos, o que em conformidade com os níveis de maturidade em GC, dispostos no quadro 4 da subseção 3.4, equivale ao nível 2 em GC, chamado de Iniciação. Tal resultado significa que o DRH-UFMG começou a reconhecer a necessidade de se fazer a Gestão do Conhecimento.

Em comparação com outros estudos realizados no contexto de outras IFES, que também utilizaram o instrumento de avaliação de GC de Batista (2012), verificou-se que nível de maturidade em GC aferido no DRH-UFMG, foi o mesmo de outros dois estudos (CALMETO; CRIBB, 2022; KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021) e de 11 das 20 IFES analisadas no estudo de

Balbino, Nunes e Queiroz (2016), que inclusive verificou que o nível 2 (Iniciação), foi o nível médio de grau de maturidade em GC dentre as IFES analisadas.

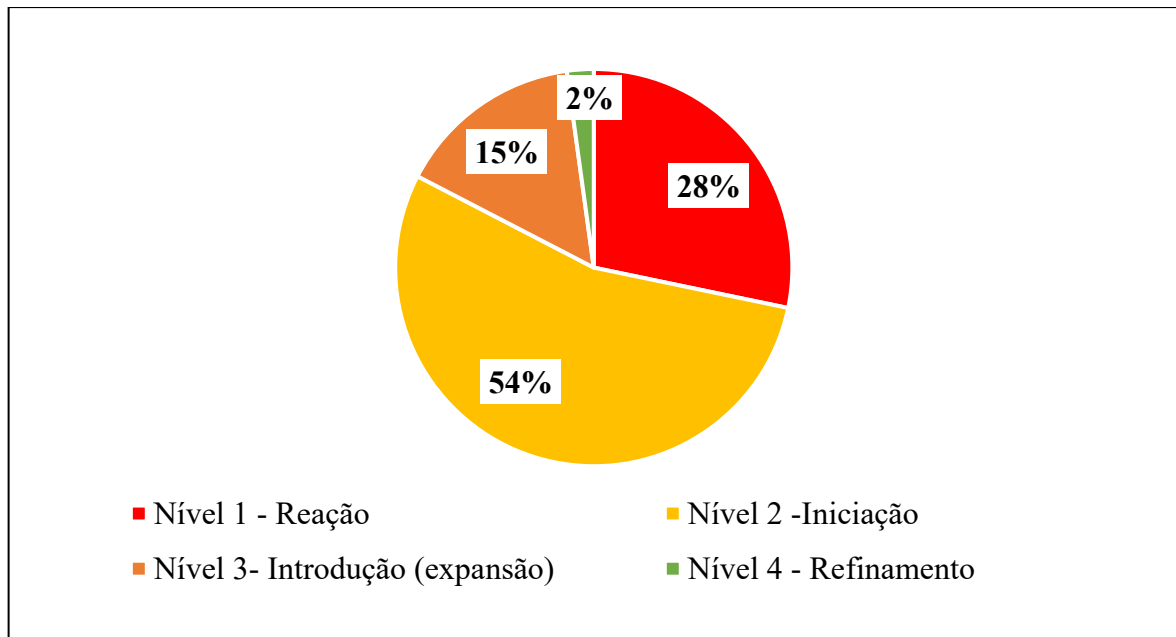
Quadro 8 - Folha de pontuação do trabalho em grupo

Critério	Pontuação total	Média das pontuações	Pontuação média máxima	Colocação
1- Liderança	623	13,54	30	5
2- Processos	637	13,85	30	3
3- Pessoas	626	13,61	30	4
4- Tecnologia	835	18,15	30	1
5- Processos de GC	590	12,83	30	6
6- Aprendizagem e Inovação	787	17,11	30	2
7- Resultados da GC	496	10,78	30	7
Total	4.594	99,87	210	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além do exposto no quadro 8, foi verificado que a maioria dos participantes que responderam ao questionário (25 participantes, ou seja, 54% dos participantes) indicaram uma pontuação que equivale ao nível 2 de maturidade em GC (Iniciação), o que significa que tais indivíduos acreditam que o DRH-UFMG reconhece necessidade de se realizar a GC. Já 13 participantes (28%), indicaram uma pontuação dentro do nível 1 de maturidade em GC (Reação), o que mostra que esses participantes consideram que DRH-UFMG ainda não está ciente do que é GC e da sua importância, ou que ainda não há práticas de GC implementadas no departamento. Por outro lado, a pontuação atribuída por 7 participantes (15%), foi equivalente ao nível 3 de maturidade em GC (Introdução - expansão), o que significa que essas pessoas reconhecem a existência de práticas de GC em algumas áreas do DRH-UFMG. Por fim, houve 1 participante (2%), cuja pontuação foi aderente ao nível 4 de maturidade em GC (Refinamento), ou seja, esse participante acredita que a implementação da GC no DRH-UFMG é avaliada e melhorada de forma contínua. Nenhum dos questionários respondidos pelos participantes obteve uma pontuação equivalente ao nível 5 de maturidade em GC (Maturidade). A figura 7, sintetiza o percentual obtido em cada Nível de maturidade em GC:

Figura 8 - Percentual obtido em cada Nível de maturidade em GC



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante desses resultados, buscou-se compreender o grau de variação dos dados obtidos por meio do questionário respondido pelos participantes. Para isso, foram calculados a variância, o desvio padrão e o coeficiente de variação em cada um dos critérios. Os resultados são apresentados no quadro 9:

Quadro 9 - Variância, desvio padrão e coeficiente de variação por critério avaliado

Critério	Média das pontuações	Variância	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
1- Liderança	13,54	19,05	4,37	32%
2- Processos	13,85	27,33	5,23	38%
3- Pessoas	13,61	15,49	3,94	29%
4- Tecnologia	18,15	17,20	4,15	23%
5- Processos de GC	12,83	14,24	3,77	29%
6- Aprendizagem e Inovação	17,11	22,28	4,72	28%
7- Resultados da GC	10,78	27,24	5,22	48%
Total	99,87	99,88	210	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dos valores apresentados no quadro 9, percebe-se que há uma heterogeneidade significativa na pontuação atribuída pelos participantes em cada um dos critérios avaliados por meio do questionário aplicado. Em relação fatores críticos de sucesso (FCS), ou viabilizadores, de GC (Liderança, Processos, Pessoas e Tecnologia), a “Tecnologia”, foi o mais bem pontuado,

atingindo 60% da pontuação média total. Em contrapartida, os demais fatores críticos de sucesso de GC, obtiveram menos de 50% da pontuação total. Nas próximas 4 subseções, são exploradas as questões referentes a cada um dos FCS de GC avaliadas no questionário e nas entrevistas.

4.4 Fator crítico de sucesso de GC - Liderança

Para iniciar a discussão a respeito da liderança, no quadro 10, é apresentada a distribuição de frequência, conforme a pontuação atribuída pelos participantes em cada uma das assertivas que compõem a avaliação do FCS de GC Liderança.

Quadro 10 - Distribuição de Frequência – Liderança

Pontuação/ Assertivas	Frequências					Pontuação média
	1pt.	2pts.	3pts.	4pts.	5pts.	
A1	14	14	14	4	0	2,17 pts.
A2	7	17	17	5	0	2,43 pts.
A3	26	13	7	0	0	1,59 pts.
A4	14	15	15	2	0	2,11 pts.
A5	7	13	19	5	0	2,61 pts.
A6	8	10	19	9	0	2,63 pts.
Pontuação média nas assertivas do critério: 2,26 pontos						
<u>Assertivas</u>						
<p>A1. O departamento compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos do departamento.</p> <p>A2. Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC.</p> <p>A3. Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.</p> <p>A4. O departamento tem uma política de proteção da informação e do conhecimento.</p> <p>A5. A direção e as chefias servem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo.</p> <p>A6. A direção e as chefias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.</p>						
<u>Escala de pontos</u>						
<p>1 ponto - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.</p> <p>2 pontos - As ações descritas são mal realizadas.</p> <p>3 pontos - As ações descritas são realizadas de forma adequada.</p> <p>4 pontos - As ações descritas são bem realizadas.</p> <p>5 pontos - As ações descritas são muito bem realizadas.</p>						

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do quadro 10, percebe-se que em todas as assertivas, houve participantes que reconheceram que as ações descritas são realizadas em algum nível, ou seja, atribuíram uma pontuação maior que 1. Em contrapartida, foi significativa a quantidade de participantes que acreditam que as ações descritas são muito mal realizadas ou que ainda não realizadas no departamento. Também não houve nenhum participante que considerou que as ações descritas são muito bem realizadas em nenhuma das assertivas (5 pontos). Dentre as assertivas, percebe-se que a assertiva 3 foi a que teve o maior número de participantes que atribuíram a pontuação 1 (56,52%) sendo também a única assertiva em que nenhum dos participantes reconheceu a existência de ações bem realizadas (4 pontos) e a que obteve a menor pontuação média (1,59 pontos).

Diante desses resultados, observou-se que em comparação com outros estudos que também se propuseram a avaliar a GC no contexto de outras IFES utilizando o instrumento de Batista (2012), o FCS de GC Liderança no DRH-UFMG apresentou uma pontuação inferior a aferida nos estudos de Klein, Pereira e Cogo (2021) e Marques *et al.* (2020). Por outro lado, apresentou pontuação superior a aferida no estudo de Calmeto e Cribb (2022).

Já com base nas entrevistas, percebeu-se que o departamento ainda não possui um conhecimento sólido acerca da GC, assim como uma visão e uma estratégia de GC, corroborando com a pontuação inferior a 50% obtida na assertiva. De modo complementar, por se tratar de uma entrevista semiestruturada, os participantes foram convidados a compartilharem se conheciam a visão, missão e objetivos estratégicos do DRH, porém percebeu-se que os participantes não souberam especificar esses elementos ou mesmo onde encontrá-los de forma formalizada, conforme destacado nas falas a seguir:

Eu não sei determinar em quais locais isto está formalizado, mas acredito que há alguma coisa. (E11)

Eu até sei onde eles estão escritos, eu sei que eu já li, **confesso que eu não lembro**. (E06)

Em contrapartida, um dos entrevistados destacou que esses elementos estão sendo construídos.

A gente começou a construir a nossa missão e a nossa visão, mas a gente ainda não tem isso em um plano. A gente quer conversar com a equipe de gestores do DRH, para poder finalizar esse plano. (E25)

O desconhecimento e a falta de definição da visão, missão e objetivos estratégicos no contexto analisado, traz um importante ponto atenção, uma vez que para a implementação de práticas de GC é fundamental que se faça um alinhamento com os direcionadores estratégicos, de modo que tais práticas auxiliem no alcance dos objetivos estratégicos (BATISTA, 2012). Em complemento, Silva e Burguer, (2018) ressaltam que sem esse alinhamento, as práticas de GC podem se tornar contraditórias, sem que o seu valor seja percebido pelos colaboradores. Segundo Batista (2012), essa falta de alinhamento representa um desafio no setor público brasileiro, onde muitas das práticas de GC implementadas nas organizações públicas não se encontram em alinhamento com os direcionadores estratégicos da organização.

Em relação aos arranjos organizacionais foi identificado na fala de um dos entrevistados (E25), que esse é um ponto favorável dentro do departamento. Já outros participantes falaram especificadamente sobre o arranjo organizacional dentro do âmbito da divisão em que estão lotados, porém não souberam dizer em relação ao departamento como um todo (E03 e E16). Destaca-se que em nenhuma das falas, foi possível identificar que os arranjos organizacionais existentes, foram implantados com o objetivo de formalizar as iniciativas de GC, o que pode justificar a pontuação média inferior a 50%, obtida na assertiva. Neste sentido, Batista (2012) reforça o papel da liderança em estabelecer arranjos organizacionais direcionados para iniciativas de GC.

Eu acredito que a gente tem um campo bem fértil nesse sentido. A gente trabalha na linha de equipe multiprofissional, então cada uma das divisões que nós temos hoje dentro do departamento são compostas por profissionais de cargos distintos. E acredito que isso faz com que cada um, seja enquanto psicólogo, quanto pedagogo, enquanto assistente social enquanto administrador, enquanto analista, possa contribuir não só dentro daquilo pelo qual ele foi contratado, mas que ele possa também contribuir a partir da sua *expertise* e do seu conhecimento. (E26)

Na nossa divisão eu acredito que o arranjo organizacional seja efetivo nesse ponto, porém eu não sei dizer se em outras divisões isso é um dificultador. (E03)

Na minha divisão, a gente tenta fazer isso [...] a gente tem uma característica de compartilhar entre nós, tanto os acontecimentos, quanto as orientações da diretoria. (E16)

Em relação aos recursos financeiros alocados para iniciativas de GC, foram mencionados a alocação de um bolsista na área de arquivo e de alguns bolsistas da Escola de Ciência da Informação da UFMG, para o mapeamento dos processos do departamento. Além disso, conforme destacado na fala do entrevistado “E26”, o orçamento é uma questão delicada dentro da universidade.

O único recurso que eu vejo que está sendo direcionado especificadamente para esse assunto é a alocação de um bolsista da área de arquivo para organizar o volume de massa arquivada que temos e tentar dar um direcionamento a esse volume. Essa é única iniciativa que eu vejo claramente dinheiro investido em Gestão do conhecimento. (E11)

Falar de orçamento na universidade hoje é bem delicado [...] pois nos últimos anos a gente sofreu muito com a questão orçamentária. Mas a gente teve iniciativas muito interessantes e importantes aqui no DRH, por exemplo, a gente fez uma parceria com a escola de ciência da informação. Nós conseguimos através de bolsas, trazer alguns estagiários para o projeto que a gente chama de mapeamento de processo. E contribuiu muito para isso, porque aí, a partir do mapeamento de processos, a gente conseguiu otimizar mais os fluxos e registrar melhor esse conhecimento. (E26)

Já os demais entrevistados, alegaram que desconhecem a existência de algum investimento em iniciativas de GC, o que pode justificar que essa assertiva tenha obtido a menor pontuação média (1,59 pontos) dentro do FCS de GC Liderança. Nesse sentido, cabe destacar que a falta de recursos financeiros destinados a ações que promovam o desenvolvimento da GC, representa uma barreira estratégica à adoção da GC, mas isso não significa que o desenvolvimento de um ambiente que promova o compartilhamento e a aprendizagem seja alcançado apenas com uma alta alocação de recursos financeiros (HORTA, 2017; PATIL; KANT, 2013, RIEGE, 2005).

Não. Em termos de recursos eu não tenho conhecimento e eu acho que nunca houve isso, **pelo menos eu não tive acesso a essa informação.** (E05)

Especificadamente aqui no DRH eu não vejo, até mesmo em outro local da universidade eu desconheço. (E10)

No que diz respeito a existência de uma política de proteção da informação e do conhecimento, percebe-se que os participantes desconhecem a existência de uma política formalizada a esse respeito no departamento e até mesmo na universidade (E04). Esse desconhecimento, pode justificar a baixa pontuação média (2,11 pontos) obtida na assertiva. Diante disso, destaca-se que qualquer organização pública, deve utilizar de modelos de estruturação organizacional da GC para definir os seus objetivos e os elementos que devem se fazer presentes no desenvolvimento e implementação de uma política voltada a GC (LIMA, 2010).

Política eu acho que não, talvez tenha algumas ações de ter alguns cuidados com o registro e guarda das informações, mas política é uma palavra um pouco complexa para isso. (E05)

A gente tenta seguir a LGPD, mas não uma coisa que foi institucionalizada. (E04)

Nada especificadamente do DRH, mas da universidade como um todo e indiretamente o DRH está envolvido. (E11)

Não lembro de ver um manual, instruções, orientações, alguma coisa assim na UFMG e muito menos no DRH. (E03)

Em relação a direção e as chefias servirem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo, percebeu-se que as falas foram positivas, sendo algumas direcionadas especificadamente para a chefia da divisão, como por exemplo a fala do entrevistado E14 e outras direcionadas tanto para as chefias, quanto para a direção, como a fala do entrevistado E11, que também destacou perceber esse elemento presente na cultura do DRH. Isso se alinha com o preconizado por Batista (2012), que diz que a direção e as chefias devem ser o exemplo da força de trabalho, no que diz respeito a esses dois fatores. Apesar das falas

favoráveis dos entrevistados, a pontuação média obtida na assertiva do questionário (2,61 pontos) foi pouco maior que 50%.

Falar das chefias das outras divisões é mais difícil, mas pela vivência que eu tenho dentro da minha divisão, **eu acho que tem um esforço de compartilhamento e de colaboração.** (E14)

Eu acho que aqui todo mundo compartilha, ninguém fica escondendo informação ou como fazer as coisas. **Há uma boa intenção, pela percepção que eu tenho, da direção, das chefias e das demais pessoas em compartilhar o *know-how* e o conhecimento acumulado.** Para mim isso é uma prática arraigada na cultura do DRH. (E11)

Ao final do grupo de perguntas acerca da Liderança, os entrevistados responderam acerca da direção e das chefias promoverem, reconhecerem e recompensarem a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação. Nesse sentido, em uma das falas, foi destacado que isso ocorre em parte, porém não há um incentivo para a criação e a inovação, sendo essa uma iniciativa individual. Mas em contrapartida, tais iniciativas são bem aceitas.

Em parte, mas não acho que a chefia e a direção incentivam a criação e a inovação. Porém, uma vez que a gente decide fazer isso por conta própria, eu acho que isso é bem aceito aqui dentro. (E06)

Outro ponto destacado nas falas, foi o incentivo e a cobrança da atual gestão do departamento em relação a disseminação das informações e do conhecimento:

A atual gestão tem incentivado e tem cobrado a disseminação das informações e do conhecimento e uma participação maior da equipe, para evitar que o conhecimento fique somente com uma pessoa. Então eu acho que isso vem se desenvolvendo de um tempo para cá. (E08)

Por outro lado, em relação as chefias, foi captado em uma das falas, que há uma certa resistência por parte de algumas chefias em relação a essas questões:

No DRH existe uma mistura de chefias [...] **a gente tem chefias muito novas e tem chefias mais antigas e visualmente percebo que as chefias mais antigas possuem mais resistência para isso.** Eu acho que é uma questão cultural mesmo. Já as chefias mais novas são mais abertas nesse sentido. (E12)

Diante de tais falas, percebe-se que apesar de alguns entraves, conforme mencionado na fala do entrevistado E12 e até E06, existe um apoio das chefias e da direção para as questões relativas a esses elementos. Nesse sentido, Ardichvili (2008) aponta que os benefícios pessoais e o reconhecimento, são fatores que contribuem com a motivação dos indivíduos de compartilhar conhecimento. Fazendo uma relação com a assertiva do questionário, percebe-se que essa foi a assertiva mais bem avaliada dentro do FCS de GC Liderança.

Por fim, destaca-se que a melhoria do FCS de GC Liderança, está condicionada a atuação da direção do departamento, por meio de ações que promovam a disseminação do conhecimento (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021). Na próxima subseção, será abordado o FCS de GC Processos.

4.5 Fator crítico de sucesso de GC - Processos

Em relação ao FCS de GC Processos, cabe primeiramente destacar o quadro 11, que apresenta a distribuição de frequência, conforme a pontuação atribuída pelos participantes em cada uma das 6 assertivas que compõem a avaliação do FCS de GC Processos.

Quadro 11 - Distribuição de Frequência – Processos

Pontuação/ Assertivas	Frequências					Pontuação média
	1pt.	2pts.	3pts.	4pts.	5pts.	
A7	8	18	15	5	0	2,37 pts.
A8	13	11	17	4	1	2,33 pts.
A9	10	12	18	5	1	2,46 pts.
A10	24	11	8	3	0	1,78 pts.
A11	13	8	19	5	1	2,41 pts.
A12	10	13	15	6	2	2,50 pts.
Pontuação média nas assertivas do critério: 2,31 pontos						
<u>Assertivas</u>						
<p>A7 - O departamento define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.</p> <p>A8 - O departamento modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho.</p> <p>A9 - Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento no departamento e na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.</p> <p>A10 - O departamento tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.</p> <p>A11 - O departamento implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados.</p> <p>A12 - O departamento 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.</p>						
<u>Escala de pontos</u>						
<p>1 ponto - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.</p> <p>2 pontos - As ações descritas são mal realizadas.</p> <p>3 pontos - As ações descritas são realizadas de forma adequada.</p> <p>4 pontos - As ações descritas são bem realizadas.</p> <p>5 pontos - As ações descritas são muito bem realizadas.</p>						

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em conformidade com o quadro 11, é possível perceber que em todas as assertivas houve participantes que reconheceram a existências das ações descritas em algum nível, sendo as assertivas 8, 9, 11 e 12 as únicas que tiveram pelo menos um participante, que considerou que as ações descritas são muito bem realizadas. Em contrapartida, foi significativa a quantidade de participantes que consideraram que as ações descritas são muito mal realizadas ou que ainda não são realizadas no DRH-UFMG, sendo a assertiva 10, a que mais recebeu a pontuação mínima (1 ponto) dos participantes (52,17%) e a menor pontuação média (1,78 pontos).

Em face desses resultados, verificou-se que em comparação com outros estudos que também se propuseram a avaliar a GC no contexto de outras IFES utilizando o instrumento de

Batista (2012), o FCS de GC Processos no DRH-UFMG, obteve pontuação inferior a aferida em outros três estudos (CALMETO; CRIBB, 2022; KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021; MARQUES, et al., 2020).

No que se refere a análise de conteúdo das entrevistas, a primeira pergunta feita aos entrevistados, buscou verificar a percepção dos participantes acerca da definição das competências essenciais do departamento, alinhadas à sua missão e aos objetivos da organização. Diante da análise de conteúdo das respostas, verificou-se que há uma percepção por parte dos entrevistados de que existe um esforço do departamento em relação a esses pontos, porém ainda há melhorias a serem feitas nesses aspectos, conforme ilustram as falas dos entrevistados E05 e E06. Por outro lado, captou-se na fala do entrevistado E12, que existe a percepção que essas competências essenciais, são bem definidas dentro do âmbito da divisão da divisão em que trabalha.

Eu acho que isso a gente já conseguiu sinalizar inclusive, para a diretoria. **Eu vou falar agora com base no meu setor, pois lá a gente sabe exatamente quais são as nossas atribuições, pensando na visão e na missão do DRH.** No entanto, mesmo que a gente saiba, a nossa divisão absorveu atividades que não são de nossa competência, mas a gente já conseguiu fazer esse rastreamento. (E12)

Eu acho que o DRH tenta, mas não tenho certeza se consegue. Porque as coisas aqui mudam muito rapidamente [...] então não sei se existe uma clareza tão grande sobre isso. (E06)

Eu acho que em partes. **Eu acho que na gestão atual isso melhorou um pouco, porque o atual diretor quando assumiu, ele bateu muito na tecla de definir a identidade das divisões [...] ele fez uma reorganização do departamento buscando agrupar processos de trabalho que são semelhantes dentro das divisões para facilitar o gerenciamento das ações, atividades e processos. Mas eu acho que isso é tímido ainda, essa definição de competências essenciais, ainda há muito o que avançar.** Houve um movimento, mas a parte de sistematizar [...] essa é a parte que eu sempre sinto falta, das coisas serem escritas, serem divulgadas, fica muito ali no diálogo, nas conversas e isso não é favorável para a Gestão do Conhecimento. (E05)

Em seguida os entrevistados foram questionados sobre a modelagem dos sistemas de trabalho e sobre a modelagem e gerenciamento dos processos de apoio e finalísticos, com o objetivo de agregar valor as pessoas que são atendidas pelo departamento (cidadão-usuário) e alcançar um alto desempenho. Sobre esse ponto, as falas foram positivas no que diz respeito a proporcionar um bom atendimento ao público contemplado pelo departamento.

Sim, a gente atende muito o público externo e temos procurado modelar os nossos processos de trabalho de forma que atenda o melhor possível essa clientela externa. Eu acho que a gente tende a modelar os nossos processos conforme as nossas necessidades, mas também favorecendo esse contato com o público externo. (E11)

Eu não posso falar pelas outras divisões, mas aqui na minha divisão sim. A gente tenta atender da melhor forma possível e o mais rápido possível. **A gente trabalha com benefício para o servidor, então a gente tenta de todas as maneiras não prejudicar o servidor nesse sentido. Então o que a gente pode fazer para a celeridade do processo e para que ele não seja prejudicado a gente faz.** (E17)

Eu acho que sim e entendo que inclusive é um esforço que a gente tem de gerenciar e realizar avaliações que possam, depois de determinado período, fazer a gente repensar a nossa própria ação [...] A gente tenta a todo momento construir e reconstruir para melhorar a nossa prestação de serviço. (E26)

O próximo questionamento, consistiu em perguntar se a modelagem dos processos contempla fatores como novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento, flexibilidade, eficácia, eficiência e efetividade social. Diante das falas dos entrevistados, foi possível verificar que a flexibilidade e a tecnologia são contempladas na modelagem de processos, porém ainda ocorre de maneira incipiente.

Eu acho que flexibilidade tem, eu acho que a partir do momento em que alguém apresenta alguma ferramenta ou tecnologia que pode favorecer algum processo de trabalho isso é prontamente aceito, mas tudo ainda é muito tímido, muito incipiente. (E05)

No que se refere a existência de um sistema próprio para o gerenciamento de crises, captou-se por meio das falas dos entrevistados que departamento não dispõe de tal sistema, sendo inclusive mencionado pelo entrevistado E26, que essa é uma fragilidade do departamento. Porém, o mesmo entrevistado destacou a situação vivenciada durante a pandemia, no qual o departamento e a Universidade continuaram funcionando, mesmo sem um planejamento prévio. Nesse sentido, Batista (2012) reforça a importância de tal sistema, de modo que seja possível assegurar a continuidade da prestação de serviços, assim como prevenir e corrigir falhas.

Eu acho que nós somos frágeis nessa questão [...] O imprevisto agente não prevê e por exemplo a pandemia foi um imprevisto e a gente teve que saber lidar [...] E gente não deixou o departamento e universidade pararem, pelo contrário, a gente manteve o departamento e a universidade em funcionamento durante toda a pandemia [...] Eu entendo que a gente não tem uma estrutura que nos dê uma segurança real para poder dar continuidade em uma situação emergencial, pensando na questões dos arquivos, que tem muita coisa física e também na questão do conhecimento dentro dos setores [...] **Eu acho que a gente ainda precisa avançar muito em termos de estrutura e para fazer isso precisamos ter recursos e hoje a gente realmente está com os recursos muito restritos.** (E26)

Até onde eu sei, não. Não vou dizer nem que eu não conheço, acho que realmente não tem. (E06)

Eu acho que o DRH não tem nenhum tipo de ação nesse sentido de se precaver diante de situações de crise [...] acho que a gente nem conversa sobre isso, as situações acontecem e aí a gente reúne para ver como vai fazer para resolver. (E05)

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre a avaliação e melhoria contínua de processos. Diante das falas, percebeu-se que todos os entrevistados indagados a esse respeito, destacaram que há uma busca por melhoria. Porém, foi destacado na fala do entrevistado E05, que a questão da avaliação ainda é incipiente. Sobre isso, Helou (2015) aponta que a avaliação sistemática, contínua e eficaz dos processos implantados nas organizações públicas, consiste

em um instrumento fundamental para melhoria dos resultados, bem como melhor utilização e controle dos recursos inerentes aos processos.

Eu acredito que sim, pelo menos na Assessoria a gente está sempre buscando melhorar. A gente sempre conversa e quando é necessário mudar alguma coisa, as pessoas estão abertas. A gente não toma posse de alguma coisa, todos nós da assessoria estamos abertos a sugestões. Em relação ao DRH, o SEI forçou todo mundo a melhorar através da construção das bases de conhecimento e dos fluxogramas dos processos. (E03)

Eu acho que principalmente na assessoria **a gente tenta muito melhorar os processos, na verdade eu acho que a gente não fica satisfeito nunca, então o tempo todo a gente está tentando trazer coisa nova, está tentando mudar.**

A gente está sempre buscando melhorias e a adaptação também ao ambiente externo, que ultimamente está sendo muito mutável, já que depende muito das questões legais, que nos últimos anos sofreram muitas alterações. A gente está sempre buscando algo melhor, buscando resolver questões que estão impactando de alguma forma no nosso trabalho, sempre tentando trazer melhorias. (E14)

Acho que essa parte da avaliação é bem incipiente [...] mas eu acho que há sempre esforços e sempre que acontece alguma falha a gente busca discutir, aperfeiçoar algum processo de trabalho e melhorar algum fluxo. (E05)

Diante do que foi exposto nas falas dos entrevistados, percebe-se que há vários pontos de atenção em relação ao FCS de GC Processos, o que pode justificar a baixa pontuação atribuída nas assertivas. Por outro, o destaque positivo diante das falas, foi a busca pela melhoria dos processos de apoio e finalísticos, assertiva essa que havia recebido a pontuação média de (2,50 pontos) no questionário. Nesse sentido, destaca-se a importância de se fazer um esforço para que os processos sejam sistematizados e modelados de forma efetiva, uma vez que tal esforço, pode contribuir positivamente com o aumento da eficiência, melhoria da qualidade dos serviços prestados, estruturação dos objetivos organizacionais e coordenação de metas da

instituição (BATISTA, 2012, CHOO, 2006). Na próxima subseção, será abordado o FCS de GC Pessoas.

4.6 Fator crítico de sucesso de GC – Pessoas

Nesta subseção, serão apresentados os resultados acerca do FCS de GC Pessoas, iniciando pela distribuição de frequência apresentada no quadro 12, conforme a pontuação atribuída pelos respondentes do questionário em cada uma das assertivas do referido FCS de GC.

Quadro 12 - Distribuição de Frequência – Pessoas

Pontuação/ Assertivas	Frequências					Pontuação média
	1pt.	2pts.	3pts.	4pts.	5pts.	
A13	5	10	21	8	2	2,83 pts.
A14	10	12	16	6	2	2,52 pts.
A15	27	10	6	3	0	1,67 pts.
A16	30	10	6	0	0	1,48 pts.
A17	11	12	20	3	0	2,33 pts.
A18	5	9	24	7	1	2,78 pts.
Pontuação média nas assertivas do critério: 2,27 pontos						
<u>Assertivas</u>						
<p>A13 – Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor, servem de apoio para o alcance dos objetivos do departamento e contribuem para o alto desempenho.</p> <p>A14 – O departamento dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos servidores.</p> <p>A15 – O departamento tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.</p> <p>A16 – O departamento conta com banco de competências dos seus servidores.</p> <p>A17 – A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados.</p> <p>A18 – A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.</p>						
<u>Escala de pontos</u>						
<p>1 ponto - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.</p> <p>2 pontos - As ações descritas são mal realizadas.</p> <p>3 pontos - As ações descritas são realizadas de forma adequada.</p> <p>4 pontos - As ações descritas são bem realizadas.</p> <p>5 pontos - As ações descritas são muito bem realizadas.</p>						

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme disposto no quadro 12, em todas as assertivas houve participantes que consideraram que as ações descritas são realizadas em algum nível (pontuação maior que 1), onde as assertivas 13, 14 e 18, tiveram pelo menos um participante que considerou que as ações descritas são muito bem realizadas, sendo também as assertivas que tiveram a melhor pontuação média. Por outro lado, houve uma quantidade significativa de pessoas que atribuiu a pontuação 1 as assertivas, onde as assertivas 15 e 16, foram as que tiveram o maior número de participantes que consideraram que as ações descritas são muito mal realizadas ou que ainda não são realizadas no DRH-UFMG.

Com base nesses resultados, percebeu-se que em comparação com outros estudos que também avaliaram a GC no contexto de outras IFES utilizando o instrumento de Batista (2012), o FCS de GC Pessoas no DRH-UFMG, teve uma pontuação menor que a obtida em outros três estudos (CALMETO; CRIBB, 2022; KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021; MARQUES, et al., 2020).

Partindo para a análise de conteúdo das entrevistas, primeiramente será explorada a questão relativa aos programas de educação, capacitação e desenvolvimento de carreiras. Por se tratar de uma entrevista semiestrutura, percebeu-se durante a realização das entrevistas, a oportunidade de se extrair dos entrevistados, suas percepções em relação ao incentivo do departamento em relação a capacitação e qualificação. Diante disso, observou-se que todos os entrevistados forneceram relatos afirmando que existe um incentivo do departamento para que os seus servidores se qualifiquem e se capacitem. Porém, foi destacado em uma das falas (E05), que esse incentivo ocorre a partir das iniciativas individuais e não a partir de uma identificação de uma necessidade de desenvolvimento que o servidor possui. Nesse contexto, Batista (2012) enfatiza que a organização pública precisa investir e incentivar em programas de educação e capacitação, incrementando assim a habilidade dos servidores, o que irá contribuir para o alcance dos objetivos e melhoria do desempenho organizacional.

Incentiva sim, nunca vi nada parecido. Eu trabalhei em outra instituição federal de ensino que não tinha nada organizado em relação a isso, já **aqui no departamento eu vejo um grande incentivo a isso.** (E22)

Possibilita e incentiva, mas a partir mais das iniciativas individuais. Se favorece a saída, mas essa coisa de estar atento a qual trabalho essa pessoa desenvolve, qual é o “gap” que ela apresenta talvez para que ela pudesse se

desenvolver melhor e aí incentivar que ela busque um curso ou até mesmo ofertar, isso acho que é muito incipiente, muito tímido. (E05)

Sim, eu já conversei com várias pessoas de outras unidades e eles falam que tem muita dificuldade para serem liberados para fazer um mestrado ou doutorado. **Aqui eu vejo que tem muito essa empatia em relação a busca de crescimento da pessoa.** (E08)

Sim, inclusive eu acho que o fato de termos um processo seletivo para isso, flexibilizou e incentivou mais ainda. (E11)

Na sequência, os entrevistados também foram indagados a respeito das contribuições que os servidores que se capacitam e se qualificam trazem para o departamento. Nesse sentido em uma das falas, foi observado a percepção de que essa contribuição acaba sendo mais direta quando o assunto estudado durante a capacitação e a qualificação são mais próximos das atividades que o servidor desempenha.

Sim, essa contribuição, ela, ela acontece em vários níveis. Em alguns casos, elas são mais objetivas e em outros casos elas são menos objetivas. Então, por exemplo, uma pessoa que fez um afastamento como eu, que estou concluindo um doutorado na área de estudos literários, a minha contribuição para o DRH, ela vem de forma indireta. Ela vem na forma de uma qualificação, de uma pessoa que passa a ganhar melhor, de uma pessoa que tem maior contato com a academia, então ela pode resolver outras coisas e pode compreender melhor o funcionamento da universidade, porque ela tem esse contato mais aprofundado com a academia e com a produção acadêmica, que é o fazer da universidade. Já em outros casos é mais objetivo, quando a pessoa faz um estudo de caso sobre algum problema do departamento, então nesse caso retorno é mais objetivo, **mas em todos os casos eu considero que sempre há um retorno.** (E11)

Eu confesso que eu não consigo perceber isso de forma clara. Mas o que eu consigo ver, foi o trabalho que eu fiz, eu consigo ver repercussão dele aqui no departamento, porque o tema que eu estudei no mestrado, que foi a socialização organizacional, acabou dando nome a um programa que é o PASSO, que é o programa de apoio ao servidor na socialização, então eu

consegui ver uma aplicação muito concreta de algo que foi estudado. Me lembro também de algumas outras iniciativas, como o de uma colega que estudou sobre programas de aposentaria e aí conseguiu criar uma proposta aqui para o departamento. Mas **de um modo geral, eu acredito que as pessoas quando elas se qualificam elas acabam contribuindo, porque elas se tornam pessoas mais capacitadas, conseguem fazer análises mais criteriosas, mas essa parte da aplicação mesmo, daquilo que se estuda nos cursos de capacitação, mestrado e doutorado.** (E05)

Eu vejo que aquele conhecimento das pessoas que buscam fazer as suas capacitações dentro daquilo que o trabalho exige, é aproveitado. Mas eu também vejo muita gente buscando conhecimentos relacionados a questões pessoais dentro dessas capacitações, o que é aproveitado na vida pessoal da pessoa, mas não é aplicada aqui dentro diretamente. (E06)

Já em relação a indagação da disseminação sistemática de informações para os novos servidores, observou-se nas falas dos servidores que hoje existe no departamento uma preocupação com essa questão, além disso, conforme destacado na fala do entrevistado E11, o departamento promove uma palestra introdutória, destinada aos servidores recém-admitidos na universidade, onde são repassadas diversas informações inerentes a carreira e a instituição.

O departamento trabalha hoje com a palestra introdutória para os servidores recém-admitidos na universidade, onde é passada uma série de informações sobre a universidade e a carreira, que ocorre no primeiro dia de trabalho deles normalmente. Então, hoje a gente tem realmente uma estrutura bem articulada para poder estar informando os novos servidores. (E11)

Olha, desde que a gente começou com esse trabalho com relação às pessoas que estão chegando, os recém-admitidos, o trabalho evoluiu muito. **Então há muita preocupação com a chegada das informações ao servidor recém-admitido e percebo que houve muitas melhorias com relação a isso.** (E14)

Em seguida os entrevistados foram indagados a respeito da existência de processos formais de mentoria, coaching e tutoria no departamento. Diante das respostas, percebeu-se que não existe uma formalização de tais processos, porém foram destacadas algumas ações

informais, que visam dar o suporte necessário na realização das atividades ao servidor recém-chegado no departamento ou mesmo movimentado dentro do próprio departamento.

Não, mas eu acho que tem iniciativas, por exemplo, eu posso citar a partir da minha divisão, que sempre que chega um novo servidor a gente até brinca e utiliza mesmo a palavra: “eu vou ser o tutor do colega”. Essa pessoa, fica de um a dois meses com aquele colega, para poder repassar o trabalho. (E05)

Não tem nada assim formalizado, mas a gente se preocupa enquanto equipe, em saber onde que essa pessoa vai trabalhar, qual atividade ela vai exercer dentro de uma divisão [...] **então algumas pessoas que já executam as atividades que essa pessoa irá fazer, ficam com a responsabilidade de treiná-la.** (E14)

No que se refere a existência de um banco de competências dos servidores do departamento, verificou-se por meio das falas dos entrevistados que o departamento não possui essa ferramenta formalizada. Porém também foi possível captar nas falas que existem algumas ações nesse sentido (E06 e E21).

Logo antes da pandemia a gente buscou fazer uma espécie de banco de talentos e eu vejo isso começando a ser aplicado agora. Antes era aquela coisa de que todo mundo que tem o mesmo cargo faz a mesma coisa, sem levar em conta as competências de cada um. Então agora eu vejo uma tentativa, dentro dos limites institucionais, de fazer essas mudanças. (E06)

Eu acho que a gente acaba fazendo um pouco isso. Quando a gente precisa encontrar um instrutor para dar um curso, a gente vai atrás dos dados para encontrar a pessoa que tem formação em determinada área [...] eu acho, inclusive, que isso poderia se expandir além dos dados de processos de qualificação e capacitação. Porque tem muitas pessoas aqui que têm conhecimentos em áreas diversas que não necessariamente foram informados no momento da qualificação ou em processos de progressão. (E21)

Já em relação à colaboração e o compartilhamento do conhecimento, verificou que houve falas que destacaram que há uma valorização desses aspectos (E11 e E17), como também houve falas que destacaram que não percebem um incentivo por parte das lideranças (E25),

sendo esse aspecto mais um perfil da pessoa. Já em relação as recompensas, captou-se em uma das falas que isso não ocorre na forma de um benefício financeiro, mas sim na percepção da importância daquela contribuição dentro da divisão e do departamento (E17).

Há essa cultura do compartilhamento de informação e conhecimento. A gente valoriza isso, é supervalorizado. A pessoa vai lá, ensina, mostra como é que se faz, não tem medo de mostrar, não ter vergonha de mostrar e não tem vergonha de perguntar. Então isso é muito valorizado no nosso ambiente local. (E11)

Essa questão do compartilhamento do conhecimento é **incentivada e é recompensado, mas a recompensa não como um benefício financeiro, mas no sentido de você ver a importância da sua contribuição dentro da divisão e do departamento.** (E17)

Eu acho que não tem o incentivo por parte da liderança, eu vendo agora e parando para pensar, eu acho que é mais um perfil da pessoa, do que ela quer compartilhar, do que ela se sente à vontade em compartilhar. (E25)

Por fim, no que se refere ao FCS de GC “Pessoas”, os participantes foram questionados sobre a organização do trabalho contemplar a formação de pequenas equipes/grupos para o enfrentamento de problemas e preocupação no local de trabalho. Nesse sentido, percebeu-se que houve falas relativas à existência de comissões, que são formadas justamente diante de uma necessidade, conforme destacado pelo entrevistado (E06). Além disso, captou-se em uma das falas (E05), que dentro das próprias divisões existem núcleos específicos responsáveis por determinado processo de trabalho.

Isso eu vejo muito aqui. Por exemplo, na divisão a gente têm um grupo de trabalho que fica com avaliação de desempenho, outro grupo que fica com estágio probatório, outro grupo que fica com acompanhamento funcional e um grupo específico que fica com um programa de educação para aposentadoria. Eu também vejo isso nas outras divisões. **Cada núcleo fica responsável por um determinado processo de trabalho e isso, essa organização, acaba favorecendo melhorias nos processos de trabalho,** porque as pessoas conseguem focar. Quando eu cheguei aqui, me lembro que na DAF a gente pegava todos os processos de trabalho, era uma infinidade de assuntos que eu

não tinha tempo para me dedicar a cada um deles com a profundidade que eles precisavam. (E05)

Nesse sentido eu vejo que existem algumas comissões como por exemplo: a comissão de afastamento e a comissão de infraestrutura e organização predial. **Eu vejo, que isso ocorre a partir do momento que a necessidade surge, elas não são preventivas.** (E06)

Em conformidade com o que foi exposto, percebe-se que as falas trouxeram tanto pontos positivos, quanto pontos de atenção em relação aos critérios avaliados, o que permitiu compreender com maior profundidade, como se dá a presença do FCS de GC Pessoas, no âmbito do departamento. Nesse cenário, destaca-se a importância da valorização dos servidores que compõem o quadro do departamento, no que se refere aos seus conhecimentos e experiências profissionais, com o intuito de promover uma cultura de trabalho aberta que incentive e possibilite o compartilhamento do conhecimento (PEREIRA, 2012). Nesse sentido, buscar formas que façam com que as pessoas compartilhem o conhecimento que possuem, representa o diferencial para o sucesso e para desenvolvimento das organizações (KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021). Na próxima subseção, será abordado o FCS de GC Tecnologia.

4.7 Fator crítico de sucesso de GC - Tecnologia

Para iniciar a discussão a respeito da Tecnologia, no quadro 13, é apresentada a distribuição de frequência, conforme a pontuação atribuída pelos participantes em cada uma das 6 assertivas que compõem a avaliação do FCS de GC Tecnologia.

Quadro 13 - Distribuição de Frequência - Tecnologia

Pontuação/ Assertivas	Frequências					Pontuação média
	1pt.	2pts.	3pts.	4pts.	5pts.	
A19	2	14	18	12	0	2,87 pts.
A20	8	12	22	4	0	2,48 pts.
A21	2	7	12	14	11	3,54 pts.
A22	0	3	15	14	14	3,85 pts.
A23	5	11	22	7	1	2,74 pts.
A24	6	13	18	8	1	2,67 pts.
Pontuação média nas assertivas do critério: 3,03 pontos						
<u>Assertivas</u>						
<p>A19 – O departamento implantou uma infraestrutura de TI. A20 – A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC do departamento. A21 – Todas as pessoas do departamento têm acesso a computador. A22 – Todas as pessoas do departamento têm acesso à internet/rede local e a um endereço de e-mail. A23 – As informações disponíveis no site/pastas da rede local são atualizadas regularmente. A24 – A rede local (pastas da rede) ou outras aplicações são usadas como a principal fonte de comunicação em todo o departamento como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.</p>						
<u>Escala de pontos</u>						
<p>1 ponto - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas. 2 pontos - As ações descritas são mal realizadas. 3 pontos - As ações descritas são realizadas de forma adequada. 4 pontos - As ações descritas são bem realizadas. 5 pontos - As ações descritas são muito bem realizadas.</p>						

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dos valores apresentados no quadro 13, percebe-se que em todas as assertivas houve participantes que atribuíram uma pontuação maior que 1 ponto, sendo a assertiva 22, a única em que nenhum participante considerou que ações descritas são muito mal realizadas ou que ainda não são realizadas no DRH-UFMG, sendo também a assertiva com maior pontuação média (3,85 pontos). Por outro lado, a assertiva 20, foi a que teve o maior número de participantes (17%) que consideram que ações são muito mal realizadas ou que ainda não são realizadas no DRH-UFMG.

Em face de outros estudos envolvendo IFES, que também utilizaram o instrumento de avaliação de GC de Batista (2012), observou-se que o FCS de GC Tecnologia, mesmo sendo o critério mais bem avaliado no contexto do DRH-UFMG, obteve pontuação inferior a aferida em outros três estudos (CALMETO; CRIBB, 2022; KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021; MARQUES, et al., 2020).

Partindo para a análise de conteúdo das entrevistas, percebeu-se por meio da fala dos entrevistados, que o departamento possui uma infraestrutura de TI implantada, que possibilita que todas as pessoas no departamento tenham acesso a um computador para uso individual, acessem a internet/rede local e tenham um endereço de e-mail. Porém, foi mencionado que essa infraestrutura, apesar de atender as necessidades básicas relacionadas ao trabalho, é composta em sua grande maioria por equipamento antigos, o que acaba dificultando a realização das atividades cotidianas (E04) e o uso de novos sistemas (E11), conforme pode ser observado nas falas abaixo:

Todo mundo tem computador pessoal. Agora, a qualidade, o nível dos equipamentos, realmente tem sido muito insuficiente. **Não sei qual é a média de idade dos equipamentos, mas acredito que deve ser entre 7 e 8 anos, já que tem equipamentos que estamos usando que tem entre 10 e até 12 anos [...] E aí para avançar em sistemas novos fica mais difícil**, porque se até o básico como um mobiliário adequado a gente tem dificuldade de conseguir, quem dirá novos computadores. (E11)

Então o que a gente tem hoje é o básico do básico, porque os nossos computadores, eles falham muito, então isso interfere muito [...] **o computador é lento, a parte de hardware é muito ultrapassada, então isso tudo compromete a execução do trabalho.** (E04).

Possui, porém **não ocorrem investimentos de modernização dessa infraestrutura.** (E01)

Eu acho que pode melhorar. **Em termos básicos, atende sim, mas a gente tem o mínimo, o básico.** Isso poderia ser melhorado, na verdade, deveria ser melhorado. (E17)

Já em relação a atualização regular das informações disponíveis nas pastas da rede local, foi verificado na fala de um entrevistado, que existe um esforço em manter as pastas da rede atualizadas, porém algumas informações acabam sendo repetidas em diferentes locais:

Então, tem uma atualização regular, a gente fica em cima dessas atualizações, mas acho que eventualmente existe muito retrabalho e a

gente fica lançando muitas informações repetidas vezes. E aí, isso pode criar confusão nas informações, que estão repetidas em várias pastas diferentes. Então na gestão dessas informações, a gente tem um pouco de dificuldade. (E11)

Essa questão da organização também foi mencionada pelo entrevistado E05, que também destacou que a atualização frequente dessas pastas da rede não são uma realidade, o que foi reforçado também na fala do entrevistado E03.

As pastas da rede são utilizadas para armazenamento de informações, **não tem ali uma política sistematizada de como aqueles arquivos devem ser, não são organizados**, tem pastas ali que tem uma série de documentos que a gente não tem muita noção de como que está organizado. **É uma coisa mais para arquivar, fica arquivado ali. Então, acho que a atualização frequente, isso não é uma realidade.** (E05)

A gente tenta atualizar na medida do possível, mas ainda há muita coisa desatualizada nas pastas da rede, uma vez que essas pastas são divididas por divisões. (E03)

Já em relação a atualização das informações presentes no site que atende as publicações relativas ao departamento, verificou-se que nas falas dos entrevistados que existe uma percepção mista em relação a regularidade das atualizações. Por outro lado, houve em algumas falas, a informação de que o site foi reestruturado e que isso trouxe um avanço em relação as informações do DRH conforme destacado na fala do entrevistado (E05). Porém também houve falas que destacaram uma certa dificuldade para encontrar as informações no site atual, conforme ilustra a fala do entrevistado E21.

Acho que frequentemente não. Assim a gente acabou de passar por uma mudança de site que melhorou demais porque o site anterior era muito, muito ruim e não tinha nem as informações básicas do DRH, então a gente avançou. (E05)

A gente estava acostumado com outro formato do site e agora está nesse novo formato. A gente está meio que se adaptando. **Eu acho que o site é regularmente atualizado e apesar de ter essa dificuldade de chegar na informação no site atual**, a informação que está ali, geralmente é atualizada mesmo. (E21)

No que diz respeito ao uso de ferramentas informatizadas como fonte principal de comunicação no DRH, percebeu-se que as principais ferramentas mencionadas foram o *e-mail*, *Google Drive* e *OneDrive*, havendo também menção a aplicação *Microsoft Teams*, que foi usada para substituir os grupos criados do aplicativo *WhatsApp*. Porém conforme destacado na fala do entrevistado E05, não houve uma adesão completa ao *Microsoft Teams*.

O e-mail sim, a gente utiliza muito. Com a chegada do *Teams*, pelo menos posso falar enquanto DAF, a gente migrou todos os grupos do *WhatsApp* para o *Teams*.. Assim, às vezes eu observo a chefia, falando: “pessoal, vocês viram as mensagens que eu coloquei lá no *Teams*?”. Então **eu acho que as pessoas ainda não aderiram completamente ao *Teams*, que é uma ferramenta ótima para favorecer a nossa comunicação.** (E05)

As principais trocas de conhecimento são via *e-mail* e *Google Drive*. Então, no meu ponto de vista, eu acho que a informação necessita dessas ferramentas para durar. (E06)

Eu vejo muito pelo meu setor, que **a gente instituiu o *OneDrive*** e é uma ferramenta que a gente não conseguiu deixar de lado, então ela veio para ficar. (E12)

Em contrapartida, um dos entrevistados (E11) citou que as reuniões são a principal forma de troca de informações. Havendo também outro entrevistado (E04) que destacou perceber que as trocas de informações se dão tanto de forma informatizada, quanto verbal.

Eu acho que a principal fonte de forma de trocas de informação continuam sendo as reuniões. (E11)

Eu não saberia dizer se é principalmente por forma informatizada, **ainda acho que é muito misto entre informatizada e verbal.** (E04)

Diante do exposto na análise de conteúdo das entrevistas, percebe-se que apesar da tecnologia ter sido o critério mais bem pontuado no questionário, chamam a atenção as falas que destacam a falta de computadores e equipamentos que atendam adequadamente as necessidades de trabalho. Neste sentido, cabe destacar que a tecnologia desempenha um papel fundamental de apoio a criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, o que a torna um dos principais instrumentos que possibilitam que a GC seja usada no âmbito das tomadas de decisões e resolução de problemas inerentes ao contexto organizacional (ASHOK *et al.*, 2021; BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; FONSECA, 2006). Isso se alinha com o achado identificado na pesquisa de Balbino, Nunes e Queiroz (2016), onde os autores perceberam que o FCS de GC Tecnologia, era um dos focos das IFES com melhor nível de maturidade em GC.

Nas próximas três subseções, serão apresentados e discutidos os resultados dos demais critérios avaliados no questionário e nas entrevistas: Processos de GC; Aprendizagem e Inovação; e Resultados da GC.

4.8 Processos de GC

A seguir, no quadro 14, é apresentada a distribuição de frequência, conforme a pontuação atribuída pelos participantes em cada uma das 6 assertivas que compõem a avaliação dos Processos de GC.

Quadro 14 - Distribuição de Frequência – Processos de GC

Pontuação/ Assertivas	Frequências					Pontuação média
	1pt.	2pts.	3pts.	4pts.	5pts.	
A25	14	22	9	1	0	1,93 pts.
A26	16	15	13	2	0	2,02 pts.
A27	8	19	19	0	0	2,24 pts.
A28	12	16	16	2	0	2,17 pts.
A29	7	21	13	4	1	2,37 pts.
A30	11	20	15	0	0	2,09 pts.
Pontuação média nas assertivas do critério: 2,14 pontos						
<u>Assertivas</u>						
<p>A25 – O departamento tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.</p> <p>A26 – O departamento conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por todo o departamento.</p> <p>A27 – O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.</p> <p>A28 – O conhecimento essencial dos servidores que estão saindo do departamento é retido.</p> <p>A29 – O departamento compartilha as práticas e lições aprendidas para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.</p> <p>A30 – As atividades de <i>benchmarking</i> são realizadas dentro e fora do departamento, os resultados são usados para melhorar o desempenho e criar conhecimento.</p>						
<u>Escala de pontos</u>						
<p>1 ponto - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.</p> <p>2 pontos - As ações descritas são mal realizadas.</p> <p>3 pontos - As ações descritas são realizadas de forma adequada.</p> <p>4 pontos - As ações descritas são bem realizadas.</p> <p>5 pontos - As ações descritas são muito bem realizadas.</p>						

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do exposto no quadro 14, percebe-se que houve um número significativo de participantes que considerou que as ações descritas nas assertivas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas no DRH-UFMG, sendo as assertivas 25 e 26, as assertivas que mais receberam a pontuação mínima (1 ponto), assim como a menor pontuação média. Por outro lado, a assertiva 29, foi a única que recebeu a pontuação máxima (5 pontos) de um participante, sendo também a assertiva que obteve a maior pontuação média. Por fim, percebe-se que em todas as assertivas, houve participantes que atribuíram uma pontuação maior do que 1 ponto, mostrando dessa forma, que existem participantes que consideram que ações inerentes aos processos de GC no DRH-UFMG, são realizadas em algum nível.

Com base nesses resultados, percebeu-se que em comparação com outros estudos que também se propuseram a avaliar a GC no contexto de outras IFES utilizando o instrumento de Batista (2012), o critério Processos de GC no DRH-UFMG, obteve uma pontuação menor que a obtida em outros dois estudos (KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021; MARQUES, et al., 2020) e maior do que a pontuação aferida no estudo de Calmeto e Cribb (2022).

Em relação as entrevistas, primeiramente verificou-se que o departamento não possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.

Eu acho que de forma sistemática, com periodicidades bem definidas, eu acho que não. Eu acho que a gente é muito tímido nisso. (E05)

Não. A gente tentou, por exemplo, na divisão, implementar o Procedimento Operacional Padrão e não saiu do primeiro. Então, **se chegar alguém novo hoje, a gente tem que sentar em frente ao computador e explicar todo o procedimento, pois não tem nenhum documento informando como aquilo deve ser feito.** (E06)

Não acho que tenha isso estruturado ainda. Como eu falei, tudo o que a gente gere, tudo o que a gente movimenta, na minha opinião é gestão do conhecimento, mas **ainda não há uma estruturação pensada sobre isso.** (E11)

Consequentemente, devido a inexistência desses processos sistemáticos, o departamento também não possui um mapa de conhecimento. Já em relação ao registro do conhecimento adquirido após a execução de tarefas e conclusão de projetos, percebeu-se nas falas de alguns entrevistados que atualmente não existe um procedimento formalizado (E16 e E17). Por outro lado, também houve um entrevistado E14, que destacou que quase tudo é registrado na sua atividade atual.

Existem algumas coisas, mas há muito o que melhorar, mas conversando a gente pode formalizar isso mais, mas tem algumas coisas nesse sentido sim. (E16)

O que tem não é padronizado, não tem um procedimento formal para isso. Assim que o que é feito é feito bem pouco. (E17)

Na atividade que eu estou hoje, a gente registra basicamente quase tudo que a gente faz. Sobre o andamento de um processo, a gente registra praticamente tudo, qualquer novidade, a gente busca registrar. São processos muito longos, que demoram muito e a gente busca manter a memória de cada processo. (E14)

Em relação ao compartilhamento de práticas e lições aprendidas, verificou-se que ocorrem algumas ações pontuais, conforme destacado na fala do entrevistado E05. Por outro lado, o entrevistado E17, foi claro em afirmar que percebe um constante “reinventar da roda” no departamento. Nesse sentido, Rocha (2018) destaca que o registro e o compartilhamento das lições aprendidas consistem em um diferencial para uma gestão eficiente de projetos e dos ativos de conhecimento da organização.

Eu acho que isso acontece de forma pontual, de forma muito tímida. A gente não tem isso como uma política estabelecida, de ter isso sempre em mente, de que a gente precisa compartilhar, para que a gente não repita os mesmos erros, não fique reinventando a roda. A gente tem iniciativas, mas não é algo que é uma prática rotineira (E05)

O reinventar da roda eu vejo muito aqui. Por exemplo, as pessoas vendem como novidade uma coisa que já trabalhava há alguns anos. Anualmente a gente precisa explicar as mesmas coisas, os mesmos conceitos, é um reiniciar a todo momento. **Não sei te falar porque, mas a sensação que eu tenho é que. você volta ao começo o tempo todo.** (E17)

Já em relação a retenção do conhecimento dos servidores que estão deixando o departamento, percebeu-se nas falas que esse conhecimento acaba não sendo retido efetivamente, conforme elucidado na fala do entrevistado E02 e reforçado por E04 e E05. Nesse sentido, enfatiza-se que evitar a perda de conhecimento inerente a saída dos servidores representa um grande desafio para as organizações públicas, o que justifica a necessidade de adoção de práticas de GC que busquem preservar os ativos de conhecimento da organização (BAKAR; RAHIM; IBRAHIM, 2015).

Já houve várias situações em que depois que a pessoa saiu, nós precisamos recorrer a ela. Então a gente ainda não tem o registro efetivo do conhecimento dessas pessoas que estão saindo ainda não. (E02)

O risco de perda desse conhecimento é muito alto, pois muitas vezes o conhecimento operacional está concentrado nessa figura que está saindo. **Eu acho que a retenção é bem parcial, se espera a pessoa quase sair para se começar a fazer o repasse do conhecimento.** Eu acho que alguns sistemas como o SEI e o Sapiens ajudam a buscar determinados casos, mas essas pessoas que saem elas levam muito do conhecimento do dia a dia, de como fazer. Eu acho que isso reflete em um problema da Universidade como um todo, pois quando a pessoa é muito boa de serviço, ela acaba ficando presa em um determinado setor, mesmo que ela queira sair, pois o conhecimento está todo concentrado nela. (E04)

Ele é muito pouco retido, vamos dizer assim, eu acho que o que é feito, talvez seja uma transmissão verbal do conhecimento. Se uma pessoa vai sair e estava com um determinado processo de trabalho, se coloca outra pessoa para ficar próxima dela, para que ela repasse aquela atividade. Mas não há um registro, não temos isso como cultura. (E05)

Por fim, no que diz respeito a realização de atividades de *benchmarking* dentro e fora do departamento, percebeu-se essa prática está mais formalizada dentro da Assessoria, conforme destacado na fala do entrevistado E04. Por outro lado, os demais entrevistados relataram algumas ações pontuais como o entrevistado E06 e outros relataram que essa é uma situação que ocorre de forma casual, conforme destacado na fala do participante E05. Nesse contexto, Jetmarová (2012) afirma que o *benchmarking* é uma prática com potencial de contribuir com o desenvolvimento da GC no ambiente organizacional, uma vez que possibilita a busca das melhores práticas, ideias, métodos e abordagens que podem ser aplicáveis no contexto da organização.

Durante o *home office*, tiveram tentativas de algumas conversas com outras universidades [...] a gente voltou ao presencial e isso ficou para trás. Então eu vejo às vezes uma tentativa muito grande de fazer as coisas, mas que perde energia no meio do caminho. (E06)

Eu acho que isso acontece casualmente. Alguém está explicando como determinada coisa é feita numa divisão, aí alguém fala: “olha, a gente pode fazer isso na nossa também”. **Não é uma busca ativa.** (E05)

A gente tenta muito fazer esse esforço, tanto externo a universidade e ao departamento, quanto interno entre outras divisões. Existe também esse *benchmarking* interno das divisões com a Assessoria e a gente agora passou a buscar isso também junto as outras divisões. (E04)

Diante do exposto, percebe-se que o há opiniões distintas acerca dos critérios que englobam os Processos de GC no departamento, o que sugere que a percepção varia de acordo com a divisão ou atividade que o servidor desempenha. Nesse sentido, destaca-se a necessidade do departamento compartilhar e reforçar as práticas e lições aprendidas, por meio de treinamentos, rodas de conversa, oficinas, entre outras formas, uma vez que a ampliação e a internalização do conhecimento está condicionada as interações existentes (DALKIR. 2016; NONAKA; TAKEUCHI, 1999).

4.9 Aprendizagem e Inovação

Primeiramente, no quadro 15, é apresentada a distribuição de frequência, conforme a pontuação atribuída pelos participantes em cada uma das 6 assertivas que compõem a avaliação da Aprendizagem e Inovação.

Quadro 15 - Distribuição de Frequência – Aprendizagem e Inovação

Pontuação/ Assertivas	Frequências					Pontuação média
	1pt.	2pts2	3pts.	4pts.	5pts.	
A31	4	14	19	9	0	2,72 pts.
A32	8	11	21	5	1	2,57 pts.
A33	12	7	19	6	2	2,54 pts.
A34	4	7	21	14	0	2,98 pts.
A35	2	9	19	15	1	3,09 pts.
A36	2	7	19	15	3	3,22 pts.
Pontuação média nas assertivas do critério: 2,85						
<u>Assertivas</u>						
<p>A31 – O departamento articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.</p> <p>A32 – O departamento considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.</p> <p>A33 – Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes divisões/setores.</p> <p>A34 – As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas.</p> <p>A35 – As chefias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.</p> <p>A36 – As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.</p>						
<u>Escala de pontos</u>						
<p>1 ponto - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.</p> <p>2 pontos - As ações descritas são mal realizadas.</p> <p>3 pontos - As ações descritas são realizadas de forma adequada.</p> <p>4 pontos - As ações descritas são bem realizadas.</p> <p>5 pontos - As ações descritas são muito bem realizadas.</p>						

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em conformidade com o quadro 15, percebe-se que a quantidade de participantes que considerou que as ações descritas são realizadas de forma adequada no DRH-UFMG, foi próxima em todas as assertivas, sendo a assertiva 36 a que obteve a melhor pontuação média. Por outro lado, a assertiva 33 foi a que teve o maior número de participantes (12) que atribuíram a pontuação mínima (1 ponto).

Em comparação com outros estudos envolvendo IFES, que também utilizaram o instrumento de avaliação de GC de Batista (2012), observou-se que o critério Aprendizagem e Inovação, obteve pontuação inferior a obtida em outros três estudos (CALMETO; CRIBB, 2022; KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021; MARQUES, et al., 2020).

No que se refere as entrevistas, a primeira questão investigada foi a presença da aprendizagem e da inovação como valores do departamento. Nesse sentido, houve participantes que concordaram que esses dois elementos estão presentes:

Assino embaixo. **O incentivo para aprendizagem e inovação existe em absoluto**, só não existe o caminho traçado da forma que você vai dar um retorno sobre isso, como vai registrar e como vai compartilhar. (E22)

Em relação à aprendizagem tem sim, pois ao pensar no Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, em que o desenvolvimento é parte do seu nome, não tem como não pensar como um valor as pessoas e o seu desenvolvimento. Sobre a inovação, devido ao fato estamos constantemente repensando nosso trabalho e buscando alternativas para os desafios que a gente tem hoje, **acho que a gente de alguma forma apoia a inovação sim.** (E26)

Por outro lado, também houve participantes que destacaram que a aprendizagem pode ser um possível valor, porém não consideram que a inovação também seja um valor:

A aprendizagem talvez, mas a aplicação desse conhecimento de forma inovadora, eu tenho minhas dúvidas. Inovação traz trabalho, né? E aí eu fico pensando, se todas as pessoas estão dispostas a aderirem a esse trabalho a mais que a inovação traz. (E06)

Eu acho que a aprendizagem sim, o DRH dá abertura para que as pessoas se capacitem, por meio de licenças, para sair trabalho para participarem de um curso e tudo mais nesse sentido. (E13)

Eu acho a aprendizagem é uma coisa incentivada, **mas a inovação é dentro daquilo que é possível, porque as vezes a diretoria quer fazer muita coisa, mas não há o recurso necessário**, que depende muito do que a universidade oferece. (E08)

Em relação ao departamento assumir riscos e tolerar erros, desde que não ocorra repetidamente, em prol da aprendizagem, percebeu-se por meio da fala dos participantes que isso ocorre no departamento, não sendo verificada nenhuma fala que se opôs a essa questão.

A gente tenta não errar, mas em algum momento alguém pode fazer alguma coisa errada e aí a gente vai corrigir e conversar. **Eu acho que aqui é um lugar que está aberto a isso sim.** (E19)

Acho que sim. **Eu acho que aqui é um departamento que há essa possibilidade.** As chefias das divisões têm essa maleabilidade de aceitar que alguns equívocos podem acontecer, desde que não sejam frequentes em busca de um aperfeiçoamento. (E05)

Claro, sempre teve. **O erro faz parte do aprendizado e a gente considera que os erros que acontecem aqui não são de má fé, são falhas mesmo, falhas humanas.** (E11)

No que diz respeito a formação de equipes interfuncionais para lidar com problemas ou situações preocupantes, foi verificado que grande dos entrevistados não soube responder, cabendo o destaque das duas falas abaixo, onde um dos entrevistados (E05) destaca a possibilidade de ocorrências pontuais. Já o entrevistado (E11), percebe um estímulo da direção para que isso ocorra, porém percebe que isso ocorre pouco.

Não, nunca vi isso. **Eu acho que se acontece é informalmente, casualmente, pontualmente,** não vejo isso como uma prática do departamento. (E05)

Há um estímulo da direção do departamento que essas ações aconteçam dessa forma, **mas eu vejo acontecer pouco.** (E11)

Já em relação a percepção de recepção de autonomia dos superiores hierárquicos e a valorização de ideias e contribuições, captou-se na fala dos entrevistados que existe essa percepção, porém como destacado na fala do entrevistado E17, ocorre que as vezes, devido a questões burocráticas, a ideia acaba não indo adiante. Segundo Amayah (2013), a percepção de autonomia está ligada ao nível de encorajamento dos indivíduos expressarem suas opiniões sem

medo, o que conseqüentemente acaba atuando como um fator determinante para que o indivíduo compartilhe seu conhecimento.

Sim, eu percebo que nas nossas reuniões especificamente, a gente tem essa autonomia. Eu percebo que houve uma evolução nessa abertura das pessoas opinarem e trazerem sugestões, construírem enquanto equipe mesmo. (E09)

Eu percebo uma autonomia [...] eu não sei se é a melhor definição, mas é uma autonomia limitada. Você pode dar suas ideias, você pode dar suas sugestões, você é ouvido, a sua ideia é elogiada, mas ela é deixada ali de lado algumas vezes e não vai para frente por questões burocráticas. (E17)

Sobre o uso de novas ferramentas e métodos por parte das chefias, captou-se que parte das chefias possuem uma maior abertura a esses elementos, apesar de inicialmente haver alguma resistência. Por outro lado, também existem algumas chefias que são mais resistentes ao uso de novas ferramentas e métodos, conforme resume a fala a seguir:

Eu acho que a resistência todo mundo tem, porque eu acho que qualquer tipo de mudança é difícil, mesmo que vá para melhorar. Mas eu acho que, no geral, **tem chefias que aceitam com mais rapidez e tem chefias que realmente são relutantes.** (E12)

Nesse sentido, cabe destacar que quanto menor o controle dos indivíduos em relação às mudanças propostas, maior é a possibilidade de que esses venham a aumentar o seu nível de resistência perante a mudança proposta, ou seja, quanto maior é o impacto que a mudança pode causar, maior será a resistência dos indivíduos (MARQUES, *et al.*, 2018).

Por fim, em relação aos incentivos ao trabalho em conjunto e ao compartilhamento de informações, percebeu-se que existe esse incentivo, mas que isso não está inserido em uma política, como ilustra a fala do entrevistado E05. Além disso, percebeu-se que mesmo com esse incentivo, as vezes ocorre uma dificuldade do servidor se sentir parte da equipe, como destacado na fala do entrevistado E09.

Se incentiva que é importante que se compartilhe informação, conhecimento, mas isso não é política, vamos dizer assim. (E05)

Na onde eu estou, às vezes eu vejo um pouco de acomodação, às vezes a gente precisa de sacudir mesmo, tocar no assunto várias vezes, trazer aquilo ali à tona para as pessoas poderem participar mais efetivamente em algum assunto. Mas **já melhorou bastante, mas ainda vejo que às vezes tem essa dificuldade do próprio servidor se sentir parte da equipe.** (E09)

Diante do exposto, destaca-se a importância do departamento articular e reforçar a Aprendizagem e Inovação como seus valores, conforme preconizado por autores como Nonaka e Takeuchi (1999) e Batista (2012). Tal recomendação, se alinha com um dos achados do estudo de Balbino, Nunes e Queiroz (2016), onde os autores identificaram que a Aprendizagem e Inovação, foram um dos critérios de GC que mais recebeu atenção dentre as IFES que tinham um melhor nível de maturidade em GC, dentro de um universo de 20 instituições nacionais. Na próxima subseção será abordado o critério Resultados da GC.

4.10 Resultados da GC

Para a discussão dos resultados acerca do critério Resultados da GC obtidos no questionário aplicado, foi elaborado o quadro 16, no qual é apresentada a distribuição de frequência conforme a pontuação atribuída pelos participantes em cada uma das 6 assertivas do questionário que compõem a avaliação dos Resultados da GC.

Quadro 16 - Distribuição de Frequência – Resultados da GC

Pontuação/ Assertivas	Frequências					Pontuação média
	1pt.	2pts.	3pts.	4pts.	5pts.	
A37	20	13	10	3	0	1,91 pts.
A38	17	15	12	2	0	1,98 pts.
A39	25	12	6	3	0	1,72 pts.
A40	26	11	6	3	0	1,70 pts.
A41	27	11	4	4	0	1,67 pts.
A42	25	9	9	2	1	1,80 pts.
Pontuação média nas assertivas do critério: 1,80						
<u>Assertivas</u>						
<p>A37 – O departamento tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.</p> <p>A38 – São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.</p> <p>A39 – O departamento melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade.</p> <p>A40 – O departamento melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.</p> <p>A41 – O departamento melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.</p> <p>A42 – O departamento melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.</p>						
<u>Escala de pontos – Assertivas 37 e 38</u>						
<p>1 ponto - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.</p> <p>2 pontos - As ações descritas são mal realizadas.</p> <p>3 pontos - As ações descritas são realizadas de forma adequada.</p> <p>4 pontos - As ações descritas são bem realizadas.</p> <p>5 pontos - As ações descritas são muito bem realizadas.</p>						
<u>Escala de pontos – Assertivas 39 a 42</u>						
<p>1 ponto - O departamento não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.</p> <p>2 pontos - Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.</p> <p>3 pontos - Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.</p> <p>4 pontos - Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.</p> <p>5 pontos - Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.</p>						

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dos valores mostrados no quadro 16, percebe que em todas as assertivas houve um número alto de participantes que atribuíram a pontuação mínima (1 ponto), tendo as assertivas de 39 a 42, recebido essa pontuação de mais de 50% dos participantes. Além disso, nenhuma das assertivas obteve uma pontuação média maior ou igual a dois pontos. Conseqüentemente, diante das baixas pontuações atribuídas pelos participantes nas assertivas

relacionadas ao critério Resultados da GC, esse foi o critério com a menor pontuação média dentre os critérios avaliados.

Com base nos resultados apresentados, observou-se que em comparação com outros estudos que também se propuseram a avaliar a GC no contexto de outras IFES utilizando o instrumento de Batista (2012), o critério Resultados da GC no DRH-UFMG, obteve pontuação inferior a aferida em outros dois estudos (KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021; MARQUES, et al., 2020) e pontuação superior a aferida no mesmo critério no estudo dos autores Calmeto e Cribb (2022).

No que diz respeito as entrevistas, verificou-se que o departamento não possui um histórico de sucesso na implementação da GC que podem ser comprovados por meio de indicadores de desempenho. Além disso, como no departamento não há uma formalização das iniciativas de GC, não é possível estabelecer se houve uma melhoria em relação aos resultados relativos aos indicadores de qualidade, eficiência, efetividade social, legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.

Por outro lado, alguns entrevistados relataram que já houve iniciativas da Assessoria de disseminar a prática do uso de indicadores dentro do departamento, porém conforme destacado nas falas dos entrevistados E03 e E04, não foram todas as divisões que aderiram a essa prática:

A função de indicadores é recente aqui no DRH. **O pontapé inicial partiu da Assessoria, que utiliza os indicadores e ofertou um curso de construção de indicadores para as outras divisões**, exemplificando como a gente faz na Assessoria. **Mas infelizmente não foram todas as divisões que aderiram**, mesmo elas podendo adequar e modificar o nosso modelo de acordo com as suas realidades, mas não foi uma ideia comprada. **Talvez essa ideia até tenha que ser comprada pela alta direção, para ser disseminada de fato para as outras divisões.** (E03)

Aqui na Assessoria a gente avançou muito no uso de indicadores e fazemos muita coisa baseadas no que os indicadores mensuram, então para nós é muito importante. **Algumas divisões pediam ajuda para nós para criarem os seus indicadores quando algumas ações exigiam isso, então a gente dava algumas sugestões. Daí surgiu a ideia de ofertar o curso de criação de indicadores para todas as divisões do DRH, porém não houve um engajamento das pessoas.** A ideia na época era criar um painel de indicadores de todas as divisões para o DRH (E04)

Outra fala que a ser destacada é a do entrevistado E05, no qual existem uma afirmação de que o departamento não trabalha com indicadores, o que contrapõe as falas dos entrevistados E03 e E04. Além do contraponto apresentado na fala do entrevistado E05, percebe-se que há a também uma menção a inexistência de indicadores para avaliar as iniciativas, programas e ações, o que mostra que na opinião do entrevistado, também não há indicadores para avaliar outras iniciativas de mudança.

Acho que o DRH não trabalha com indicadores. Então, as decisões são muito baseadas naquilo que se acha que deu certo. A decisão baseada em dados [...] acho que não é uma prática aqui do DRH e não é uma prática quase da universidade. **Então as iniciativas, os programas e as ações são implementadas, mas não há de forma alguma, uma política, uma preocupação, ou talvez até mesmo um conhecimento que faça parte dessa cultura [...] que incentive, que favoreça e que fale da importância de você avaliar, de você ter parâmetros para você avaliar aquilo que você propôs, qual resultado aquilo teve [...] que diferença que fez? [...]** Então trabalhar com indicadores, eu acho que é uma grande fragilidade do departamento.
(E05)

Diante do exposto, percebe-se que a questão do uso indicadores, apesar das iniciativas mencionadas pelos participantes E03 e E04, ainda não é uma realidade em todas as divisões do departamento, sendo inclusive considerada uma fragilidade pelo entrevistado E05. Nesse sentido é compreensível que a pontuação média do critério tenha sido tão baixa, o que se alinha com a afirmação dos autores Oliveira *et al.* (2011), de que a identificação do progresso da implementação da GC, bem como dos resultados obtidos em decorrência de sua adoção, são uma grande dificuldade para as organizações. Somado a isso, a aferição dos Resultados da GC dentro do setor público, tem particular importância, de modo que se possa assegurar que as iniciativas de GC, impactem positivamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade (BATISTA, 2012).

Diante da análise e discussão apresentada nessa subseção, se encerram os sete critérios que foram avaliados através do questionário e das entrevistas. Na subseção seguinte, será explorado a implantação da GC no DRH-UFMG, sob a ótica dos servidores.

4.11 A implantação da GC no DRH-UFMG sob a ótica dos servidores

No questionário e nas entrevistas, foi perguntado aos participantes se eles consideram positiva a implantação da GC no DRH-UFMG. No que se refere ao questionário, 42 participantes responderam que consideram que a GC seria positiva no DRH-UFMG. Já 3 participantes, disseram não saber opinar a respeito e apenas 1 participante, não respondeu à pergunta. Em consonância com os resultados obtidos no questionário, nas entrevistas, todos os 27 entrevistados, responderam que consideram que a implantação da gestão do conhecimento no departamento seria positiva. Por meio da resposta de alguns participantes, foi possível verificar que eles acreditam que GC possibilitará o compartilhamento, retenção e aproveitamento do conhecimento.

Claro que sim. **Teríamos uma grande facilidade em entender os processos em cada divisão**, bem como teríamos tranquilidade em promover mudanças de servidores entre as divisões, o que hoje não é possível, pois **o conhecimento não é compartilhado e existem servidores que se sentem donos dos processos e do conhecimento acumularam ao longo dos anos exercendo a função, sendo praticamente impossível promover mudanças estruturantes que facilite o compartilhamento do conhecimento.** (P01)

Sim. Há muito conhecimento no DRH (tácito e explícito), mas **muitas vezes esse conhecimento se perde**. Acredito que a Gestão do Conhecimento contribuiria para que **esse conhecimento fosse mais bem "aproveitado", gerenciado e utilizado.** (P03)

[...] vejo utilidade na implementação em todo o serviço público, **para evitar que as pessoas se sintam donas do trabalho e não queiram compartilhar o conhecimento** para executá-lo com novatos, ou quando trocam de setor ou se aposentam. (P09)

Sim, pois o DRH, **enquanto órgão da política de recursos humanos da UFMG, trabalha com grandes volumes de informação.** É preciso gerenciar essa massa de forma mais inteligente e eficaz. (P12)

Eu acho que a Gestão do Conhecimento vai ajudar muito os servidores que entram a ter o conhecimento do que que já foi feito e o que pode ser feito a partir dali. **Eu acho que a gente reconstrói a roda muitas vezes, e nisso eu não digo em relação a inovação, porque eu acho que as coisas precisam ser repensadas ao longo do tempo, mas a gente não tem noção do que já foi feito antes de tentar fazer de novo.** Então isso gera retrabalho, então eu torço todos os dias para que algo nesse sentido seja implantado. (E06)

Seria extremamente positivo, principalmente em relação ao compartilhamento do conhecimento, porque existe a coleta, existem as planilhas de registros, mas eu acho que o compartilhamento ainda é raso. (E10)

Eu acho, que não é só positivo **como é uma coisa que a gente deve fazer para o conhecimento não se perder com a saída das pessoas daqui.**

Nas respostas observou-se também, que os participantes acreditam que a implantação da GC no DRH-UFMG irá possibilitar a melhoria, a inovação e a garantia da continuidade dos processos de trabalho.

Seria positiva para avaliação e aprimoramento dos processos de trabalho repercutindo em um melhor atendimento ao público. Infelizmente ainda temos processos que dependem de pessoas específicas, gerando dependência e falta de clareza. (P06)

Sim. Permitiria um gerenciamento e compartilhamento mais efetivo das informações e por consequência, **a melhoria dos processos de trabalho.** (P21)

Sim. **A gestão de conhecimento além de garantir a continuidade dos processos ao longo da vida funcional** da instituição também proporciona a **inovação, a otimização** e a melhor qualificação dos dados gerados, transformando-os em políticas de pessoal. (P04)

[...] a Gestão do Conhecimento é importante ao considerar possíveis **aposentadorias/ausência de servidores nos setores de trabalho, com a formalização dos fluxos dos processos de trabalho.** (P08)

A gestão do conhecimento poderá incentivar a busca por ideias inovadoras e soluções mais criativas, por meio do trabalho em equipe. Ao organizar o conhecimento e os processos, torna-se mais fácil visualizar onde há oportunidades de evolução. (P26)

Também houve a menção que a GC proporcionaria a tomada de decisões mais confiáveis:

Acredito. A Gestão do conhecimento seria de extrema importância para: favorecer um melhor gerenciamento dos processos de trabalho e das equipes; para **tomada de decisão baseada em dados/informações mais confiáveis** e para a elaboração de um planejamento mais estratégico de todo o departamento. (P46)

Outro ponto importante, foi verificado na fala do participante P41, que citou que a GC pode auxiliar no alcance dos objetivos do DRH-UFMG e na fala do entrevistado E09, que mencionou o crescimento do departamento e das pessoas:

Sim, acredito ser uma ferramenta que **pode auxiliar a alcançar os objetivos propostos pelo departamento**. (P41)

Sim, muito positivo [...] **acho que realmente vai trazer um crescimento ao departamento e as pessoas**. (E09)

Na próxima subseção, serão apresentadas as sugestões coletadas tanto na aplicação dos questionários, quanto na realização das entrevistas.

4.12 Sugestões para a implantação da Gestão do Conhecimento no DRH-UFMG

Na quarta e última parte do questionário e na última pergunta realizada nas entrevistas, os entrevistados foram convidados a sugerirem práticas de GC para serem implementadas no DRH-UFMG. Diante disso, foi realizada a análise de conteúdo das respostas obtidas através do questionário e das entrevistas, a fim de relacioná-las com cada um dos sete critérios avaliados no trabalho.

Em relação ao FCS de GC Liderança, nas falas foram sugeridas como ações a melhoria da política de arquivos físicos e virtuais, o que se insere dentro do contexto de uma política de proteção da informação e do conhecimento.

Dar continuidade as melhorias dos sistemas internos de controle de dados; ao mapeamento dos processos nas divisões; a **melhoria da política de gestão de arquivos físicos e virtuais**. (P04)

Ainda dentro do contexto da Liderança, houve 4 entrevistados sugeriram a realização de um projeto de Gestão de Conhecimento no departamento, onde cabe destacar que um desses entrevistados (E26) ocupa a função de diretor do DRH-UFMG. Além disso, na fala do mesmo entrevistado, percebe-se que a pesquisa realizada no presente trabalho, pode vir a servir como base para a criação de um projeto ou programa de GC no referido departamento, uma vez que a principal liderança dentro do departamento evidenciou em sua fala, que existe uma expectativa em relação a presente pesquisa.

Eu acho que teria que criar um projeto de Gestão do Conhecimento, uma coisa para focar a atenção nisso, envolver a direção e as demais pessoas. (E03)

Eu acho que seria importante um projeto de Gestão do Conhecimento. Disseminar primeiramente o básico do que é Gestão do Conhecimento [...] fazer as pessoas conhecerem e se engajarem mais. (E04)

Eu considero que é positivo a gente tentar realizar alguma ação ou algum projeto para tentar ter isso bem estruturado e inserido na cultura aqui do departamento. (E14)

Na última conversa de planejamento para o período de 2023 a 2025, que são os próximos anos que a gente vai estar à frente, a minha conversa com a Assessoria Técnica foi exatamente essa: “A gente precisa implantar uma Gestão de Conhecimento consistente no departamento” [...] **E existe uma expectativa muito grande em relação a sua pesquisa, pois eu acho vai nos ajudar a entender e a pensar caminho**. [...] **Então, fechando a intenção seria um projeto e isso está na pauta de planejamento da Assessoria Técnica nossa. Um projeto interno que possa servir, inclusive como referência para as unidades da universidade**. (E26)

Em relação as sugestões inerentes ao FCS de GC Processos, houve por parte dos respondentes, a sugestão de ações ligadas ao mapeamento de processos.

[...] **formalizar fluxos dos processos de trabalho** que ainda não estão definidos nas Bases de Conhecimento do SEI. (P08).

Mapear os processos, eu acho que é uma coisa elementar que a gente precisava ter aqui no departamento. (E05)

[...] **Descrição dos processos de trabalho**, das atividades desempenhadas e das funções dos servidores a partir de seus cargos no DRH. (P09)

Em princípio, o fundamental é **o registro sistemático das ações que cada processo de trabalho envolve** [...] (P11)

Dentro do contexto do FCS de GC Pessoas, foi captado nas respostas sugestões como: banco de competências, melhoria da comunicação, estabelecimento de uma cultura do conhecimento, realização de oficinas e a capacitação das pessoas sobre o que é a GC e a sua importância.

[...] **banco de competências**, gestão de competências, gestão do capital intelectual [...] (P02)

[...] Servidores que fazem algum curso de **capacitação/educação formal poderiam multiplicar o conhecimento dentro da Divisão/Departamento, via oficinas**, por exemplo; **aprimoramento cada vez maior das iniciativas de comunicação internas** (ACONTECE DRH!/Você Sabia). (P08)

Criação e melhorias dos canais de comunicação, promover a integração de dados, incentivar a inovação, **estabelecer uma cultura do conhecimento**. (P05)

Eu acho que é necessário nivelar em termos de conhecimento o que é a GC, tem formas legais de fazer isso. E pensar estrategicamente quais seriam as ações, todo mundo pensando conjunto. (E02)

Inicialmente, seria muito importante **fazer as pessoas entenderem o que Gestão do Conhecimento, o porquê que está sendo feito, sua importância** [...] para não ter uma apropriação errada desse termo. (E17)

Em relação ao FCS de GC Tecnologia, as ações propostas pelos participantes se concentraram no desenvolvimento e melhoria de sistemas internos, gestão dos arquivos da rede local/nuvem e na melhoria dos computadores de uso individual.

Não tenho muita informação acerca do que seria uma adequada Gestão do Conhecimento, contudo, consigo citar: Melhoria dos **registros de conhecimento nas pastas na Rede; criação de sistemas informatizados** para dar conta dos dados críticos dos nossos processos de trabalho [...] (P08)

Gestão da rede do DRH, melhoria dos equipamentos de uso individual, gestão de um espaço em nuvem para compartilhamento de informações. (P12)

Uso de ferramenta online comum ao departamento, com as especificidades de cada divisão, para que cada setor lance seus **indicadores** e os diretores possam acompanhar os números de forma atualizada. (P39)

Com relação às práticas, eu fico pensando que novas ferramentas tecnológicas poderiam ser utilizadas. Por exemplo, uma ferramenta gratuita que poderia ajudar demais a organizar as informações e na tomada de decisão. (E06)

Já as sugestões relacionadas com o critério Processos de GC foram: registro dos conhecimentos adquiridos, mapeamento do conhecimento, *benchmarking* e compartilhamento de informações entre os setores.

Deveria se ter mais **compartilhamento de informações entre os setores**, contribuindo assim para o melhor desenvolvimento do serviço. (P24)

Registrar em manuais os conhecimentos adquiridos. (P25)

Benchmarking [...] utilização sistêmica dos dados para elaboração do planejamento. (P02)

O primeiro passo seria o mapeamento do conhecimento, um conhecimento bem mapeado e, em seguida, a gente pode trabalhar com outras ações mais específicas. (E22)

No que se refere ao critério de Aprendizagem e Inovação, captou-se em uma das respostas que a sugestão do trabalho em equipe e multidisciplinar como uma forma de favorecer uma integração entre os servidores e possibilitar a inovação.

O trabalho em equipe, multidisciplinar pode favorecer a integração de colaboradores e a elaboração de propostas inovadoras. Assim, é possível aplicar o **incentivo de novas práticas** no DRH e outras unidades [...] (P28)

Por fim, dentro do critério Resultados da GC, as sugestões dos participantes foram direcionadas a criação e uso de indicadores para o acompanhamento das ações desenvolvidas e para mensurar a implementação da GC no departamento.

A Gestão do conhecimento se tornar uma prioridade e entrar no planejamento anual de todas as divisões de forma específica (ações), com **metas claras e viáveis, com estabelecimento de indicadores para mensurar o avanço da implementação da GC no DRH.** (P07)

[...] **Desenvolvimento de indicadores com base nas ações desenvolvidas; Monitoramento das ações para avaliação de eficácia, eficiência e efetividade;** Uso de estatística (além de porcentagem e média) para apresentação de resultados; Elaboração de relatórios que apresentem resultados (e não apenas os números do que foi feito). (P09)

Diante do exposto, percebe-se que com base nas respostas obtidas nos questionários e nas falas extraídas das entrevistas, foi possível capturar sugestões inerentes a todos os sete critérios que foram explorados no presente trabalho.

5 RECOMENDAÇÕES

A partir dos resultados analisados e discutidos, bem como na literatura base utilizada para a realização deste trabalho, considera-se que para que um projeto ou programa de Gestão do Conhecimento possa ser executado no DRH-UFMG, assim como foi sugerido por alguns dos entrevistados, faz-se necessário primeiramente a definição de uma estratégia de GC. Essa estratégia, deve descrever como o departamento pretender fazer o gerenciamento da sua base de conhecimento de forma estritamente alinhada com o alcance dos objetivos estratégicos do departamento (BATISTA, 2012; RAMALINGAM, 2006). Para isso, é imprescindível que o departamento possua os seus objetivos estratégicos bem definidos, para que em seguida sejam identificadas, quais as lacunas de conhecimento precisam ser preenchidas, para que os seus objetivos estratégicos possam ser alcançados, segundo Batista (2012, p.101) “Assim como há a lacuna entre o que a organização pública deve fazer e o que ela faz, há também a lacuna entre o que deve saber para executar suas estratégias e o que ela de fato sabe”.

Diante disso, com o intuito de auxiliar o DRH-UFMG a identificar as suas lacunas de conhecimento, a definir a sua estratégia de GC e elaborar um posterior projeto ou programa de Gestão do Conhecimento, foi elaborado um compilado contendo os pontos negativos, os pontos positivos e as práticas sugeridas, relativas a cada um dos quatro Fatores Críticos de Sucesso de GC (Liderança, Processos, Pessoas e Tecnologia), apresentado no quadro 17. Também foi elaborado outro compilado relativo aos critérios Processos de GC, Resultados da GC e Aprendizagem e Inovação, apresentado no quadro 18. Esses compilados, tiveram como base de sua elaboração, os resultados obtidos através da aplicação dos questionários e realização das entrevistas semiestruturadas apresentados na seção 4.

Quadro 17 – Pontos negativos, pontos positivos e práticas sugeridas de GC - Liderança, Processos, Pessoas e Tecnologia

Liderança	Pontos Negativos
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de clareza em relação a visão, missão e objetivos estratégicos; • Não existe uma estratégia de GC definida; • A atual restrição orçamentária da universidade, pode dificultar a alocação de recursos financeiros em iniciativas da GC; • Falta de definição de uma política de proteção da informação e do conhecimento.
	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de arranjos organizacionais que possibilitam o compartilhamento do conhecimento; • Alocação de bolsistas nas áreas de arquivo e mapeamento de processos; • A direção e as chefias incentivam o compartilhamento do conhecimento e o trabalho colaborativo.
Processos	Práticas sugeridas
	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de uma estratégia de GC; • Elaboração e execução de um projeto ou programa de GC; • Definição de uma política de proteção da informação e conhecimento;
	Pontos Negativos
	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de algumas resistências para que novas tecnologias e novas sugestões sejam consideradas na modelagem de processos; • Avaliação incipiente dos processos de trabalho.
Processos	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Existe a percepção de que o departamento evoluiu na definição de suas competências essenciais; • Existe um esforço do departamento, mesmo que informal, em modelar, gerenciar e melhorar os seus processos de trabalho, onde destaca-se o atendimento ao público; • Apesar de algumas resistências, existe também uma abertura para que novas tecnologias e sugestões sejam consideradas na modelagem de processos;
	Práticas sugeridas
	<ul style="list-style-type: none"> • Dar continuidade ao mapeamento de processos e de suas respectivas bases de conhecimento; • Melhorar a avaliação dos processos de trabalho.

(Continua)

(Continuação)

Pessoas	Pontos Negativos
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de processos formais de mentoria, tutoria e coaching; • Falta de um banco de competências dos servidores do departamento.
	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • O departamento incentiva e possibilita a qualificação e a capacitação dos seus servidores e existe a percepção de que isso contribui com o departamento, às vezes de uma forma mais direta, quando o assunto estudado é inerente ao cargo dos servidores ou a alguma atividades do departamento, bem como de maneira indireta, uma vez que o servidor acaba se aproximando mais da vivência acadêmica no caso da qualificação; • Existência de uma palestra introdutória aos novos servidores da universidade, onde são repassadas informações acerca dos benefícios, deveres e plano de carreira; • Embora não exista uma formalização, os servidores se organizam para treinar os novos servidores que chegam ao departamento ou mudam de divisão internamente; • Valorização das iniciativas de colaboração e compartilhamento de conhecimento; • Formação de comissões e de pequenos núcleos de trabalho para lidar com problemas e preocupações que permeiam o local de trabalho.
Tecnologia	Práticas sugeridas
	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação de um banco de competências dos servidores do departamento; • Melhoria da comunicação interna; • Realização de oficinas, rodas de conversa e treinamentos;
Tecnologia	Pontos Negativos
	<ul style="list-style-type: none"> • A infraestrutura de TI implantada é composta em grande parte por equipamentos antigos, o que acaba dificultando a realização das atividades cotidianas e o uso de novos sistemas; • A atualização das informações disponíveis nas pastas da rede, não são atualizadas de forma regular por todos; • Repetição das informações disponíveis nas pastas da rede em locais diferentes, dificultado a identificação do conteúdo mais atual e a atualização; • Percepção difusa em relação a atualização frequente das informações no site que atende ao DRH (Site da PRORH); • Resistência a adesão de novas ferramentas tecnológicas para comunicação interna.

(Continua)

(Conclusão)

Tecnologia	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • O departamento possui uma infraestrutura de TI implantada, que possibilita que todas as pessoas no departamento tenham acesso a um computador para uso individual, acessem a internet/rede local e tenham um endereço de e-mail.
	Práticas sugeridas
	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilizar a melhoria dos computadores de uso individual; • Organização dos registros nas pastas da rede/nuvem; • Formalizar a necessidade de atualização frequente dos registros disponíveis na pasta da rede e das informações disponíveis no site; • Organização das informações disponíveis no site; • Desenvolvimento e melhoria de sistemas internos; • Incentivar a adesão as ferramentas tecnológicas disponíveis para comunicação interna.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 18 - Pontos negativos, pontos positivos e práticas sugeridas de GC - Processos de GC, Resultados da GC e Aprendizagem e Inovação

Processos de GC	Pontos Negativos
	<ul style="list-style-type: none"> • O departamento não possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento • A prática de registrar o conhecimento adquirido após a execução de tarefas e conclusão de projetos, não é realizada no departamento como um todo; • Pouca retenção do conhecimento dos servidores que estão deixando o departamento; • O compartilhamento de práticas e lições aprendidas ainda é incipiente, ocasionando um “reinventar da roda” e retrabalho;

(Continua)

(Continuação)

Processos de GC	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Esforços pontuais de registros de informação e conhecimento, que podem evoluir para que isso se torne uma prática disseminada para o todo o departamento. • Existe um esforço da Assessoria em relação a realização de atividades de benchmarking, tanto interno, quanto externo ao departamento e até mesmo a universidade;
	Práticas sugeridas
	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; • Formalizar a prática de registrar e compartilhar os conhecimentos adquiridos após a realização de tarefas e conclusão de projetos; • Disseminar a prática da realização de atividades de <i>benchmarking</i> por todo o departamento, uma vez que atualmente tal atividade se concentra na Assessoria.
Aprendizagem e Inovação	Pontos Negativos
	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe a percepção da prática de formar equipes interfuncionais para resolver os problemas e situações preocupantes que ocorrem nas diferentes divisões/setores;
	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da aprendizagem como um valor do departamento; • As pessoas percebem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que existe uma abertura para a proposição de novas ideias; • Existe um incentivo, mesmo que informal, para que as pessoas trabalhem em conjunto e compartilhem informação e conhecimento. • O departamento considera que os erros cometidos eventualmente são uma oportunidade de aprendizagem
	Práticas sugeridas
<ul style="list-style-type: none"> • Articular e reforçar a aprendizagem e a inovação, como valores do departamento; • Formação de equipes interfuncionais para resolver os problemas e situações preocupantes que ocorrem nas diferentes divisões/setores. 	

(Continua)

(Conclusão)

Resultados da GC	Pontos Negativos
	<ul style="list-style-type: none"> O departamento não possui um histórico de sucesso na implementação da GC que podem ser comprovados por meio de indicadores de desempenho
	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> Existem iniciativas de uso de indicadores para o acompanhamento das ações, auxiliar na criação de indicadores de GC, após a sua implantação no departamento.
	Práticas sugeridas
	<ul style="list-style-type: none"> Criação de indicadores para o acompanhamento das ações desenvolvidas e para mensurar a implementação da GC no departamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez que a estratégia de GC esteja definida, recomenda-se a definição de quais ações irão compor o projeto de GC ou mesmo a elaboração dos projetos de GC que irão compor programa de GC no departamento. Feito isso, o próximo passo consiste na definição de uma equipe de GC no departamento, que deve ser composta por servidores com cargos distintos e que atuem em diferentes setores do departamento. Essa equipe, por sua vez, ficará responsável pela condução das ações e projetos voltados a GC no departamento.

Além disso, para que a GC também possa ser expandida para toda a UFMG, recomenda-se que seja criada uma comissão de GC, que terá a responsabilidade de definir uma política de GC no âmbito da universidade, bem como fornecer diretrizes para a criação de equipes de GC no âmbito dos departamentos. Por sua vez, assim como no DRH-UFMG, tais equipes ficarão responsáveis pelos projetos e ações de GC dentro do contexto departamental. Nesse sentido, sugere-se que as equipes de GC sigam os passos apresentados no infográfico da figura 9.

Figura 9 - Oito passos para implementação da Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do exposto, espera-se que a temática da GC possa avançar no departamento a partir da definição de uma estratégia de GC e com um posterior projeto ou programa de GC que contemple quais as lacunas de conhecimento o departamento deseja preencher e dessa forma contribuir com o alcance dos objetivos estratégicos do departamento. Além disso, espera-se também que as recomendações contribuíssem para que GC comece a ser pensada no âmbito de toda a Universidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise dos resultados obtidos, considera-se que o objetivo geral de compreender como a Gestão do Conhecimento é utilizada no DRH-UFMG foi atingido. Assim como os objetivos específicos de identificar o nível de maturidade em GC do DRH-UFMG, identificar a existência de Fatores Críticos de Sucesso de GC no DRH-UFMG e propor a implementação de práticas de GC no DRH-UFMG.

No que se refere ao objetivo geral de compreender como a Gestão do Conhecimento é utilizada no DRH-UFMG, constatou-se que o DRH-UFMG possui algumas práticas isoladas de GC, porém isso não está formalizado, o que se alinha com o que é dito por Batista (2012), que afirma a importância da identificação de práticas de GC existentes na organização, uma vez que a organização pode estar fazendo GC mesmo que não tenha ciência disso.

Em relação ao objetivo específico de identificar o nível de maturidade em GC no DRH-UFMG, aferiu-se que o departamento atualmente se encontra no nível 2 (Iniciação) de maturidade em GC, o que significa em conformidade com Batista (2012), que o DRH-UFMG começou a entender a necessidade de se fazer Gestão do Conhecimento. Diante disso, verificou-se que este também foi o nível de maturidade em GC aferido em outros estudos que se propuseram a avaliar o nível de maturidade em GC de outras Intuições Federais de Ensino brasileiras (BALBINO; NUNES; QUEIROZ, 2016; CALMETO; CRIBB, 2022; KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021), através do mesmo instrumento de avaliação de maturidade em GC utilizando no presente estudo. Tal achado, indica que as práticas de GC no âmbito dessas instituições ainda é incipiente, 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 dessas instituições.

Já em relação a identificação da existência dos Fatores Críticos de Sucesso de GC, compreende-se que diante dos resultados obtidos no questionário e na análise de conteúdo das falas, que práticas inerentes a tais elementos estão presentes no departamento. Apesar disso, através da análise das falas, foi identificada uma quantidade significativa de pontos negativos relacionados a todos os Fatores Críticos de Sucesso de GC avaliados, o que pode acabar prejudicando o avanço da temática da Gestão do GC do DRH-UFMG, caso a devida atenção não seja dada a tais pontos. Dentre esses resultados, destaca-se o achado referente a necessidade do departamento estudado formalizar a sua visão, missão e objetivos estratégicos, de modo que seja possível posteriormente elaborar uma estratégia de GC, que se concentre nas lacunas de

conhecimento que o departamento precisa suprir para tornar as metas almeçadas possíveis de serem atingidas.

No que se refere ao objetivo de propor a implementação de práticas de GC no DRH-UFMG, foi elaborado um compilado de sugestões de práticas a serem implementadas ligadas aos FCS de GC Liderança, Processos, Pessoas e Tecnologia e também aos critérios Processos de GC, Resultados da GC e Aprendizagem e inovação. A elaboração desse compilado, teve como base as sugestões obtidas através dos questionários e das entrevistas, bem como na literatura base utilizada na realização do presente trabalho.

Por fim, destaca-se que análise de conteúdo das respostas dos participantes do questionário e das falas obtidas através da realização das entrevistas semiestruturadas, foi fundamental para o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos de identificar a presença dos FCS de GC no departamento e propor a implementação de práticas de GC. Diante disso, como contribuição para estudos futuros, destaca-se a importância da realização de entrevistas semiestruturadas, além da aplicação do questionário proposto por Batista (2012), uma vez que as entrevistas, possibilitam a captação da opinião dos entrevistados, assim como a percepção de nuances inseridas nas falas.

Como agenda de pesquisa para trabalhos futuros, sugere-se a realização de um estudo que acompanhe e avalie o processo de implementação de GC no presente departamento. Além disso, sugere-se a replicação do presente estudo em outros departamentos da UFMG e de outras Intuições Federais de Ensino, contribuindo assim com a continuidade do estudo da temática da GC no setor público, dentro do contexto particular dessas instituições.

REFERÊNCIAS

- AGRIFOGLIO, R.; METALLO, C.; DI NAUTA, P. Understanding Knowledge Management in Public Organizations through the Organizational Knowing Perspective: a Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. **Public Organization Review**, v. 21, n. 1, p. 137-156, 2021.
- ALADWAN, S. A.; AL-YAKOUB, T. A.; ADAILEH, A. M. Challenges of knowledge management in the public sector: evidence from the King Abdullah Award for Excellence in Jordan. **TQM Journal**, 2022.
- ALENCAR, C. M. M; FONSECA, J. J. S. **Gestão do Conhecimento**. 1. ed. EGUS, 2015.
- ALI, A. *et al.* Developing Conceptual Governance Model for Collaborative Knowledge Management System in Public Sector Organisations. **Journal of ICT**, 2016.
- ALLIX, N. M. Epistemology And Knowledge Management Concepts And Practices. **Journal of Knowledge Management Practice**, Victoria, Australia, 2003 Disponível em: <<http://www.tlinc.com/articl49.htm>> Acessado em: 19 jun. 2022.
- ALVARENGA, A. *et al.* Digital transformation and knowledge management in the public sector. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 14, 2020.
- ASHOK, M. *et al.* How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. **Journal of Knowledge Management**, v. 25, n. 9, p. 2245–2273, 2021.
- ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. 1. ed. Rio de Janeiro: CECIERJ, 2019.
- AMAYAH, A. T. Determinants of Knowledge sharing in a public sector organization. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 3, p; 454-471, 2013.
- AMORIM, P. M; COSTA, S.R.R. Um Estudo Sobre a Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba, v. 6, n. 8, p. 57870-57884, ago. 2020. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/14960/12351>> Acessado em: 24 jun. 2022.
- ARAÚJO, S. G. L.; BASTISTA, R. R.; ARAÚJO, W. J. Práticas Organizacionais em Gestão do Conhecimento que Contribuem com a Segurança da Informação: Estudo de Caso na Universidade Federal da Paraíba. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.11, n. Especial, p.38-53, 2020.
- ARDICHVILI, A. Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: motivators, barriers, and enablers. **Advances in Developing Human Resources**, v. 10 n. 4, pp. 541-554, 2008.

BALBINO, José Nivaldo; NUNES, Helena de Fátima; QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa P. O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 80-98, jul./dez. 2016.

BAKAR, K. A. A.; RAHIM, N. Z. A.; IBRAHIM, R. Measurement model of relationship between knowledge management enablers and knowledge management performance in public sector. **Lecture Notes in Business Information Processing**, v. 224, p. 146–159, 2015.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. SP: Edições 70, 2011.

BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para discussão nº 1095. Brasília, DF: Ipea, 2005.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Proposta de um Modelo de Gestão do Conhecimento com foco na qualidade**. 2008. 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1828/1/2008_FabioFerreiraBatista.pdf> Acessado em: 21 jun. 2021.

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

BATISTA, Fábio Ferreira. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**: Resultados da pesquisa IPEA 2014 - grau de externalização e formalização. Texto para discussão nº 2066. Brasília: IPEA, 2015.

BATISTA, F. F., QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa IPEA 2014 – Práticas de Gestão do Conhecimento. Texto para discussão nº 2120. Brasília: Ipea, 2015

BILESSIMO, Simone Meister Sommer *et al.* Práticas de gestão de conhecimento: um estudo de caso em uma instituição de ensino federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v.10. n.3, p. 78-96, 2017.

BJORVATN, T.; WALD, A. The impact of time pressure on knowledge transfer effectiveness in teams: trust as a critical but fragile mediator. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 10, p. 2357–2372, 19 nov. 2020.

BRAUN, C.C.; MUELLER, R.R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA - Organizational Knowledge Assessment. **Revista Administração Pública**, v.48, n.4, p.983-1006, 2014.

BRITO, L. M. P. *et al.* Knowledge management for the sustainable development of the semi-arid region in Northeastern Brazil. **Ciência Rural**, v.49, n.4, 2019.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**: Ferramentas e Técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CALMETO, T. L. L.; CRIBB, A. Y. Maturidade em Gestão do Conhecimento: um diagnóstico sobre o sistema de educação a distância de uma Instituição Federal de Ensino no Sul Fluminense. **Revista Conhecimento Online**, v. 1, p.161-188, 2022.

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.

CASTRO, L. *et al.* Knowledge management and innovative behavior: police reform efforts in Puerto Rico. **Journal of Knowledge Management**, 2021.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e toma decisões. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2006.

COLAUTO, R. D. *et al.* Os Fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 5, n. 2, p. 119-146, 2004.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Bookman, 2005.

COSTA, W, P. L. B. *et al.* Adaptação e validação de diagnóstico da Gestão do Conhecimento para a universidade pública brasileira. **Navus**, v. 11, p.01-21, 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in the public sector**: some Canadian success factors. In: BATISTA, Fábio Ferreira (Org.). **Experiências Internacionais de Implementação da Gestão do Conhecimento no Setor Público**. Rio de Janeiro, Ipea, 2016.

DE ANGELIS, C. T. A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Administration. **International Journal of Public Administration**, v. 36, n. 11, p. 807–819, 2013.

DIKOTLA, M. A. Remodelling public sector knowledge management system using key knowledge management processes. **Collection and Curation**, 2021.

DURST, S.; LINDVALL, B.; BRUNS, G. Knowledge risk management in the public sector: insights into a Swedish municipality. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 4, p. 717–735, 2020.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **La Sociedad Poscapitalista**. Sudamericana, 2013.

ELEUTÉRIO, M. A. M. **Sistemas de informações gerenciais na atualidade**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

FELL, A. F. A. **Fundamentos da Gestão do Conhecimento**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2011.

FONSECA, A. F. **Organizational Knowledge Assessment Methodology**. Washington, DC: World Bank, 2006.

FRICKÉ, M. The knowledge pyramid: a critique of the DIKW Hierarchy. **Journal Of Information Science**, v. 35, n.2, p.131-142, 2009.

GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2010, PQGF, Ano 12, 2010. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.pre.economia.gov.br/handle/777/608> > Acessado em: 21 Abr. 2022

GHARIEB, M. Critical Appraisal Study of Knowledge Management and its Importance Among Public Sector. **International Journal of Computer Science and Network Security**, v. 21, n. 7, p. 273, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAN, K.H; PARK, J.W. Process-centered knowledge model and enterprise ontology for the development of knowledge management system. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 4, p. 7441-7447, 2009.

HANIF, S.; AHSAN, A.; WISE, G. Icebergs of expertise-based leadership: The role of expert leaders in public administration. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 11, 1, 2020.

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.

HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. 2015 Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2015.

HORTA, V. S. **Desafios e Barreiras à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações**: uma revisão sistemática de literatura. 2017 Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2017.

HUANG, C.-C. User's Segmentation on Continued Knowledge Management System Use in the Public Sector. **Journal of Organizational and End User Computing**, v. 32, n. 1, p. 19-40, 2019.

JÄÄSKELÄINEN, A. *et al.* Designing a maturity model for analyzing information and knowledge management in the public sector. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 52, n. 1, p. 120-140, 2022.

JABEEN, F.; AL DARI, T. A framework for integrating knowledge management benefits in the UAE organisations. **Knowledge Management Research and Practice**, p. 1-15, 2020.

JETMAROVÁ, B. The Value Position of the Role of Knowledge Management and Its Benefits for Benchmarking Application. **Journal of Organizational Knowledge Management**, v. 2012, p. 1-9, 2012.

JORGENSEN, R. *et al.* Improving public sector knowledge sharing through communities of practice. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 51, n. 2, p. 318–332, 2020.

KARIM, N. S. A.; VALAEI, N. Marketing Intelligence & Planning, VINE, Information Technology & People, Business Process Management Journal, International Review of Retail, Distribution, and Consumer Research. **Technology Analysis & Strategic Management**, 2020.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; COGO, M. P. Gestão do Conhecimento em uma IFES: Uma Análise de Fatores Facilitadores de Dificultadores. **Revista de Administração da Unimep**, v. 19, n. 1, p. 73-98, 2021.

LAIHONEN, H.; KOKKO, P. Knowledge management and hybridity of institutional logics in public sector. **Knowledge Management Research and Practice**, p. 1–15, 2019.

LIMA, Pedro Calixto Alves de. **Políticas públicas de gestão do conhecimento como estratégia de integração com a sociedade**. 2010 Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2010.

LIRA, L. A. 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**, v. 11, n. Especial, p. 35-55, 2021.

MACHADO, C. P.; URPIA, A. G. B. C.; FORNO, L. F. D.; MASSUDA, E. M. Análise da Implementação das Práticas de Gestão do Conhecimento em Escolas Públicas. **Revista Alcance**, v. 27, n. 3, p. 326-343, 2020.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Resistir ou Cooperar? Analisando os fatores que influenciam as reações individuais à mudança organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 2, p. 195-212, 2018.

MARQUES, F. M. F. R.; LA FALCE, J. L.; MARQUES, J. M. R.; MUYLDER, C. F. The relationship between stress and maturity in knowledge management. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 27, n. 5, 2019.

MARQUES, J. M. R.; LA FALCE, J. L.; MARQUES, F. M. F. R.; MUYLDER, C. F.;

SILVA, J. T. M. The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n.3, p.489-507, 2019.

MARQUES, J. M. R.; LA FALCE, J. L.; MARQUES, F. M. F. R.; MUYLDER, C. F.; SILVA, J. T. M. A Maturidade da Gestão do Conhecimento: uma comparação entre a percepção de docentes e técnicos administrativos de uma instituição pública de ensino superior. **Revista Conhecimento Online**, v.1, p.27-48, 2020

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

MOHMMAD ALATAWI, F. H.; DWIVEDI, Y. K.; WILLIAMS, M. D. Developing a conceptual model for investigating adoption of knowledge management system in Saudi Arabian public sector. **Int. J. Business Information Systems**, 2013.

MOORE, C. E. S; BOLINCHES, S. B. El desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento para los institutos tecnológicos. **Revista Espacios**, v. 22, n. 3, 2001. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a01v22n03/01220321.html>>. Acesso em: 15 jun. 2021.

MPOG. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **O Processo Eletrônico Nacional e a solução que revolucionou a gestão dos processos administrativos governamentais**. Brasília: 2016.

NASCIMENTO, L. C. N; SOUZA, T. V.; OLIVEIRA, I. C. S.; MORAES, J. R. M. M.; AGUIAR, R. C. B.; SILVA, L. F. Saturação teórica em pesquisa qualitativa. **REBEn**, v.71, n.2, p. 248-248, 2018.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **La organización creadora del conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación**. México: Oxford University Press, 1999.

OLIVEIRA, M.; PEDRON, C. D.; ROMÃO, M. J. B.; BECKER, G. V. Proposta de um modelo de maturidade para gestão do conhecimento: km³. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Rio de Janeiro, RJ, v. 10, n. 4, p. 11–25, 2011. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78747>. Acesso em: 26 fev. 2023.

PATIL, S. K.; KANT, R. A fuzzy AHP-TOPSIS framework for ranking the solutions of knowledge management adoption in supply chain to overcome its barriers. **Expert Systems with Applications**, v. 41, p. 679–693, 2014.

PERES, Paula; BATISTA, Vilson Rafael. A Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas Brasileiras - Diagnóstico em uma Instituição Federal de Ensino. **RTIC - Revista de Tecnologias, Informação e Comunicação**, v.2 n.1, 2021.

PEREIRA, A. D. S, M.Sc., Universidade Feral de Viçosa, fevereiro de 2012. **Gestão do Conhecimento nas Secretarias Estaduais de Minas Gerais**. Orientador: Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa. Coorientadores: Edson Arlindo Silva e Nina Rosa da Silveira Cunha.

RAMALINGAM, B. Tools for knowledge and learning: a guide for development and humanitarian organizations. **Research and Policy in Development**. 2006. Disponível em: < <https://cdn.odi.org/media/documents/188.pdf>> Acessado em: 04 fev. 2023.

RIBEIRO, Elizabeth Matos; IZQUIERDO, Oscar Chassagnes. **Gestão do Conhecimento e Governança no Setor Público**. Salvador, BA: UFBA, 2017.

RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.

RIPOLI, S. C. C.; MARTELLO, M. R.; BUSSADORI, M. C. F. Aspectos relevantes para o desenvolvimento de um programa de gestão do conhecimento para a administração pública. **AtoZ: Novas práticas em informação e Conhecimento**, v.11, p. 1-15, 2022.

ROCHA, D. B. **Gestão do Conhecimento em Projetos**: um estudo de caso sobre o registro de lições aprendidas como diferencial estratégico em uma empresa do setor de energia elétrica. 2018 Dissertação (Mestrado em Gestão e Organização do Conhecimento) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2018.

ROWLEY, J. The Wisdom Hierarchy: Representations of the DIKW Hierarchy. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 163-180, 2007.

SALVIA, M. *et al.* Improving policy making and strategic planning competencies of public authorities in the energy management of municipal public buildings: The PrioritEE toolbox and its application in five mediterranean areas. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 135, 1 jan. 2021.

SARTORI, R. *et al.* Comparative Analysis of Knowledge Management Practices in Organizational Processes between City Halls of a Region of Brazil and a Province of Ecuador. **Navus**, v. 10, p. 01–16, 2020.

SEDIGHI, M.; ZAND, F. (2012). Knowledge management: Review of the Critical Success Factors and development of a conceptual classification model. In: **Tenth International Conference on ICT and Knowledge Engineering**, p. 1-9, 2012.

SIDDIQUA, N.; ANSARI, H.; NASREEN ANSARI, M. Changing Role of Librarian in Knowledge Management: A Survey Changing Role of Librarian in Knowledge Management: A Survey of Public Sector Universities of Public Sector Universities. **Library Philosophy and Practice**, 2021. Disponível em: <<https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac>>. Acesso em 02 abr. 2022.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

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.

SOMERS, T.M.; NELSON, K. The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations. In: **Hawaii International Conference on System Sciences**, Havaí: 2001.

SPILLER, E. S. Fatores críticos de sucesso: perturbações, descontinuidades e rupturas de tendências e sua relação com fatos portadores de futuro e eventos futuros. **Revista da Escola Superior de Guerra**. v. 30, n. 60, p. 63-78, 2015.

SVEIBY, K. E; MARTINS, R.M. Gestão do Conhecimento: a lição dos pioneiros. **Revista Abril**, 2005 Disponível em: <<https://globalbrands.com.br/wp-content/uploads/2008/12/knowledge-management.pdf>>. Acesso em 22 jun. 2021.

TANGARAJA, G. *et al.* Fostering knowledge sharing behavior among public sector managers: A proposed model for the Malaysian public service. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 1, p. 121–140, 9 fev. 2015.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

UFMG. **DRH** (Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos). Disponível em: <<https://www.ufmg.br/prorh/a-prorh/estrutura-2/drh-departamento-de-desenvolvimento-de-recursos-humanos/>>. Acesso em: 06 fev. 2023.

WILSON, T. D. **A problemática da gestão do conhecimento**. In: TARAPANOFF, K. Inteligência, informação e conhecimento em corporações. p. 37-55. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006.

XAVIER, J. S.; PATTAS, L. S.; BENEVIDES, T. M.; MENDONÇA, M. S. S. Gestão do conhecimento e trabalho remoto: um estudo de caso em uma unidade acadêmica de educação a distância. **Revista de Gestão e Secretariado**, v.14, n. 1, p.836-854, 2023.

APÊNDICE A – Perguntas para identificação do(a) participante

Caracterização do(a) Participante

1. Qual a sua formação acadêmica? (Obrigatória)
 - a. Ensino Fundamental Completo
 - b. Ensino Médio Completo
 - c. Superior Incompleto
 - d. Superior Completo
 - e. Pós-Graduação/Especialização
 - f. Mestrado
 - g. Doutorado
 - h. Pós-Doutorado
2. Há quanto você tempo trabalha no DRH? (Obrigatória)
3. Qual o seu cargo atual? (Opcional)
4. Em qual divisão/setor você está lotado(a)? (Opcional)
5. Você ocupa função gratificada? Se sim, qual? (Opcional)

APÊNDICE B – Perguntas sobre experiência, conhecimento e sugestões acerca de GC

Bloco 1: Experiência/Conhecimento acerca de GC

1. O que você sabe a respeito de GC? (Obrigatória)
 - a. Não sei do que se trata.
 - b. Já ouvi a respeito do termo "Gestão do Conhecimento", porém não saberia definir.
 - c. Tenho conhecimento do conceito, mas não vivenciei a aplicação em um local de trabalho.
 - d. 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. Você acredita que a implantação da GC no DRH seria positiva? Poderia Justificar? (Opcional)

Bloco 2: Sugestões acerca de GC

4. Na sua opinião, quais práticas podem ser implementadas no departamento, para contribuir com a Gestão do Conhecimento no departamento? (Opcional)

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista

Este roteiro de entrevista é parte integrante da pesquisa **GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO EM UM DEPARTAMENTO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL.**

Bloco 1: Caracterização do Participante

1. Qual a sua formação acadêmica?
2. Há quanto você tempo trabalha no DRH?
3. Qual o seu cargo atual?
4. Em qual divisão/setor você está lotado(a)?
5. Você ocupa função gratificada? Se sim, qual?

Bloco 2: Experiência/Conhecimento acerca de GC

6. O que você sabe a respeito de GC?
7. Você já vivenciou alguma experiência prévia envolvendo GC? Se sim, como foi?
8. Você acredita que a implantação da GC no DRH seria positiva? Poderia Justificar?

Bloco 3: Liderança

9. O DRH compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos do departamento?
10. Algum arranjo organizacional foi implantado para formalizar as iniciativas de GC?
11. Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC?
12. O DRH tem uma política de proteção da informação e do conhecimento?
13. A direção e as chefias servem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo?
14. A direção e as chefias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação?

Bloco 4: Processos

15. O DRH define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização?

16. O DRH modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho?
17. Na modelagem de processos são contemplados fatores como: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social?
18. O DRH tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade do seu funcionamento, prevenção e recuperação?
19. O DRH implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados?
20. O DRH 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?

Bloco 5: Pessoas

21. Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades dos seus servidores, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho?
22. O DRH dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de Gestão do Conhecimento para novos servidores?
23. O DRH tem processos formais de mentoria, coaching e tutoria?
24. O DRH conta com banco de competências dos seus servidores?
25. A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados?
26. A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho?

Bloco 6: Tecnologia

27. O DRH implantou uma infraestrutura de TI?
28. A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização?
29. Todas as pessoas do DRH têm acesso a computador?
30. Todas as pessoas do DRH têm acesso à internet/rede local e a um endereço de e-mail?
31. As informações disponíveis no site/pastas da rede local são atualizadas regularmente?

32. A rede local (pastas da rede) ou outras aplicações são usadas como a principal fonte de comunicação em todo o DRH como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação?

Bloco 7: Processos de GC

33. O DRH tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento?

34. O DRH conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por todo o departamento?

35. O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado?

36. O conhecimento essencial de servidores que estão saindo do DRH é retido?

37. O DRH compartilha as práticas e lições aprendidas para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho?

38. As atividades de *benchmarking* são realizadas dentro e fora do DRH? Os resultados são usados para melhorar o desempenho e criar conhecimento?

Bloco 8: Aprendizagem e Inovação

39. O DRH articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação?

40. O DRH considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente?

41. Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes divisões/setores?

42. As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas?

43. As chefias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos?

44. As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação?

Bloco 9: Resultados da GC

45. O DRH tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho?
46. São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de Gestão do Conhecimento nos resultados da organização?
47. O DRH melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade?
48. O DRH melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência?
49. O DRH melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social?
50. O DRH melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento?

Bloco 10: Sugestões

51. Na sua opinião, quais práticas podem ser implementadas, para contribuir com a Gestão do Conhecimento no DRH? (Opcional)

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido da Entrevista

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO EM UM DEPARTAMENTO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**. Nesta pesquisa pretendemos compreender como o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais (DRH-UFMG) utiliza a Gestão do Conhecimento; identificar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento no DRH-UFMG; identificar se existem fatores críticos de sucesso de Gestão do Conhecimento presentes no DRH-UFMG; propor a implementação e o aprimoramento de práticas de Gestão do Conhecimento no DRH-UFMG.

O motivo que nos leva a estudar Gestão do Conhecimento no DRH-UFMG é a necessidade que o departamento possui de buscar formas de fomentar a disseminação do conhecimento entre os membros do departamento, com o intuito de melhorar os processos de trabalho e mitigar problemas advindos do não compartilhamento do conhecimento. Além disso, o projeto a ser desenvolvido no departamento, poderá servir como base para a aplicação em outros departamentos da instituição. No que se refere a perspectiva acadêmica, estudos recentes a respeito do tema de Gestão do Conhecimento têm sido realizados no âmbito das instituições federais de ensino e nesse sentido a pesquisa irá contribuir para a continuidade da pesquisa sobre a Gestão do Conhecimento dentro do contexto dessas instituições. Em relação à perspectiva social, o diagnóstico de Gestão do Conhecimento e as proposições que serão feitas poderão contribuir para a melhoria da utilização da Gestão do Conhecimento no DRH-UFMG, contribuindo dessa forma com a melhoria da eficiência dos serviços prestados e, conseqüentemente, beneficiando os usuários desses serviços.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: Aplicação de questionários aos servidores do DRH-UFMG e realização de entrevistas com os servidores do DRH-UMG. As respostas referentes as entrevistas, serão analisadas por análise de conteúdo. A participação dos servidores do DRH-UFMG se destina à coleta de informações que que possam contribuir para a compreensão de como a Gestão do Conhecimento é utilizada no DHR-UFMG. O tempo estimado para a responder ao questionário é de 15 minutos e o tempo previsto para a realização da entrevista é de 50 minutos.

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em eventual constrangimento ou abordagem de assuntos relacionados à Gestão do Conhecimento no DRH-UFMG que possam ser desconfortáveis aos envolvidos, devido às experiências profissionais. No entanto, é

garantido o anonimato e nenhum dado pessoal será exposto que possa constranger o entrevistado(a) motivado pela divulgação dos resultados. A pesquisa irá contribuir para a compreensão da utilização da Gestão do Conhecimento do DRH-UFMG, destacando pontos positivos vivenciados pelos participantes e pontos de melhoria.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de Viçosa – campus Florestal, e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período 5 (cinco) anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os mesmos serão destruídos.

Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, contato _____, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa **GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO EM UM DEPARTAMENTO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL** de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Nome do Pesquisador Responsável: Custódio Genésio da Costa Filho

Endereço: Rod. LMG 818, km 06 Campus UFV FLORESTAL MINAS GERAIS 35690000

Telefone: (31) 3536-3327

Email: custodio@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

Universidade Federal de Viçosa

Edifício Arthur Bernardes, piso inferior

Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário

Cep: 36570-900 Viçosa/MG

Telefone: (31)3612-2316

Email: cep@ufv.br

www.cep.ufv.br

_____, _____ de _____ de _____.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE E – Relatório Técnico

RELATÓRIO TÉCNICO

Recomendações para o avanço da Gestão do Conhecimento no DRH-UFMG

Resumo

Diante da análise dos resultados referentes aos Fatores Críticos de Sucesso de Gestão do Conhecimento (FCS de GC) Liderança, Processos, Pessoas e Tecnologia, bem como dos critérios Processos de Gestão do Conhecimento, Resultados da Gestão do Conhecimento e Aprendizagem e Inovação, que foram obtidos por meio da aplicação de questionários e realização de entrevistas semiestruturadas com os servidores ativos do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais (DRH-UFMG), o presente relatório técnico apresenta um compilado dos pontos positivos, pontos positivos e sugestões de práticas, devidamente relacionados com FCS de GC e demais critérios avaliados. Diante disso, espera-se que o presente relatório possa auxiliar o DRH-UFMG a identificar as suas lacunas de conhecimento, a definir a sua estratégia de GC e a elaborar posteriormente um projeto de Gestão do Conhecimento.

Instituição/Setor

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) - Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH).

Público-Alvo da Iniciativa

Diretoria do DRH-UFMG

Assessoria Técnica do DRH-UFMG

Divisão de Acompanhamento Funcional

Divisão de Apoio Administrativo

Divisão de Desenvolvimento de Pessoal

Divisão de Provimento e Movimentação

Descrição da situação-problema

O presente produto técnico foi resultado da pesquisa de mestrado que buscou avaliar como a Gestão do Conhecimento é utilizada no contexto do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais (DRH-UFMG), que integra a estrutura da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH). A escolha do objeto de análise, se deu em função desse departamento possuir ativos de informação e conhecimento fundamentais para o funcionamento da instituição, em virtude de ser o departamento responsável pelo planejamento, execução e acompanhamento das ações de gestão de pessoas da UFMG (UFMG, 2023).

A partir disso, por meio da aplicação de questionários e entrevistas, foram avaliados os Fatores Críticos de Sucesso de Gestão do Conhecimento (FCS de GC), bem como outros três critérios, descritos no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, proposto por Batista (2012). Essa avaliação, permitiu a aferição do nível de Gestão do Conhecimento do departamento, bem como identificar pontos negativos, pontos positivos e sugerir práticas relacionados a cada um dos FCS de GC e critérios avaliados.

Objetivos

Mostrar os pontos negativos e positivos em relação a cada um dos FCS de GC e critérios trabalhados, bem como propor um conjunto de práticas a serem implementadas, com o intuito de fazer com que a GC possa ser implementada de maneira formalizada e consistente no DRH-UFMG.

Análise/Diagnóstico da Situação-problema

No que se refere ao diagnóstico do nível de maturidade em Gestão do Conhecimento do DRH-UFMG, os resultados mostraram, que em conformidade com níveis de maturidade em GC descritos por Batista (2012), o DRH-UFMG se encontra no nível 2 (Iniciação) de maturidade, dentro de uma estrutura composta por 5 níveis, conforme mostrado no quadro 1:

Quadro 1 - Níveis de maturidade em GC

Nível	Pontuação Total	Status
1 - Reação	42-83	Não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e efetividade social.
2 - Iniciação	84-125	Começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento
3 - Introdução	126-146	Há práticas de GC em algumas áreas
4 - Refinamento	147-188	A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente
5 -Maturidade	189-210	A GC está institucionalizada

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p.96).

Tal resultado, foi aferido por meio das respostas coletadas através do questionário aplicado. O quadro 2, apresenta as pontuações obtidas em cada um dos critérios avaliados, assim como a pontuação média por critério e a pontuação média total (99,87 pontos), usada na aferição do nível de maturidade em GC do departamento. No quadro 2 também estão dispostas uma coluna com a colocação de cada um dos critérios, conforme a sua pontuação, sendo 1 a mais alta e 7 a mais baixa. A título de comparação, também é apresentado no quadro 2, uma coluna com a pontuação média máxima possível de ser obtida em cada um dos critérios.

Quadro 2 – Pontuação obtida por critério avaliado

Critério	Pontuação total	Média das pontuações	Pontuação média máxima	Colocação
1- Liderança	623	13,54	30	5
2- Processos	637	13,85	30	3
3- Pessoas	626	13,61	30	4
4- Tecnologia	835	18,15	30	1
5- Processos de GC	590	12,83	30	6
6- Aprendizagem e Inovação	787	17,11	30	2
7- Resultados da GC	496	10,78	30	7
Total	4.594	99,87	210	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além do exposto, no que se refere aos resultados obtidos através da aplicação das entrevistas, foi possível identificar por meio das falas dos servidores, pontos negativos, pontos positivos e sugestões inerentes a cada um Fatores Críticos de Sucesso de Gestão do Conhecimento

(Liderança, Processos, Pessoas e Tecnologia) avaliados, assim como aos critérios Processos de GC, Resultados da GC e Aprendizagem e Inovação. Essa identificação, permitiu compreender a situação atual de utilização da Gestão do Conhecimento no DRH-UFMG com mais profundidade, que de forma geral precisa tratar vários pontos para poder avançar e se consolidar dentro do departamento.

Recomendações de intervenções

A partir dos resultados analisados e discutidos, bem como na literatura base utilizada para a realização deste trabalho, considera-se que para que um projeto de Gestão do Conhecimento possa ser executado no DRH-UFMG, faz-se necessário primeiramente a definição de uma estratégia de GC. Essa estratégia, deve descrever como o departamento pretender fazer o gerenciamento da sua base de conhecimento de forma estritamente alinhada com o alcance dos objetivos estratégicos do departamento (BATISTA, 2012; RAMALINGAM, 2006). Para isso, é imprescindível que o departamento possua os seus objetivos estratégicos bem definidos, para que em seguida sejam identificadas, quais as lacunas de conhecimento precisam ser preenchidas, para que os seus objetivos estratégicos possam ser alcançados, segundo Batista (2012, p.101) “Assim como há a lacuna entre o que a organização pública deve fazer e o que ela faz, há também a lacuna entre o que deve saber para executar suas estratégias e o ela de fato sabe”.

Diante disso, com o intuito de auxiliar o DRH-UFMG a identificar as suas lacunas de conhecimento, a definir a sua estratégia de GC e elaborar um posterior projeto de Gestão do Conhecimento, foi elaborado um compilado contendo os pontos negativos, os pontos positivos e as práticas sugeridas, relativas a cada um dos quatro Fatores Críticos de Sucesso de GC (Liderança, Processos, Pessoas e Tecnologia), apresentado no quadro 3. Também foi elaborado outro compilado relativo aos critérios Processos de GC, Resultados da GC e Aprendizagem e Inovação, apresentado no quadro 4.

Quadro 3 – Pontos negativos, pontos positivos e práticas sugeridas de GC - Liderança, Processos, Pessoas e Tecnologia

Liderança	Pontos Negativos
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de clareza em relação a visão, missão e objetivos estratégicos; • Não existe uma estratégia de GC definida; • A atual restrição orçamentária da universidade, pode dificultar a alocação de recursos financeiros em iniciativas da GC; • Falta de definição de uma política de proteção da informação e do conhecimento.
	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de arranjos organizacionais que possibilitam o compartilhamento do conhecimento; • Alocação de bolsistas nas áreas de arquivo e mapeamento de processos; • A direção e as chefias incentivam o compartilhamento do conhecimento e o trabalho colaborativo.
Processos	Práticas sugeridas
	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de uma estratégia de GC; • Elaboração e execução de um projeto ou programa de GC; • Definição de uma política de proteção da informação e conhecimento.
	Pontos Negativos
	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de algumas resistências para que novas tecnologias e novas sugestões; sejam consideradas na modelagem de processos; • Avaliação incipiente dos processos de trabalho.
Processos	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Existe a percepção de que o departamento evoluiu na definição de suas competências essenciais; • Existe um esforço do departamento, mesmo que informal, em modelar, gerenciar e melhorar os seus processos de trabalho, onde destaca-se o atendimento ao público; • Apesar de algumas resistências, existe também uma abertura para que novas tecnologias e sugestões sejam consideradas na modelagem de processos.
	Práticas sugeridas
	<ul style="list-style-type: none"> • Dar continuidade ao mapeamento de processos e suas respectivas bases de conhecimento; • Melhorar a avaliação dos processos de trabalho.

(Continua)

(Continuação)

Pessoas	Pontos Negativos
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de processos formais de mentoria, tutoria e coaching; • Falta de um banco de competências dos servidores do departamento.
	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • O departamento incentiva e possibilita a qualificação e a capacitação dos seus servidores e existe a percepção de que isso contribui com o departamento, às vezes de uma forma mais direta, quando o assunto estudado é inerente ao cargo dos servidores ou a alguma atividades do departamento, bem como de maneira indireta, uma vez que o servidor acaba se aproximando mais da vivência acadêmica no caso da qualificação; • Existência de uma palestra introdutória aos novos servidores da universidade, onde são repassadas informações acerca dos benefícios, deveres e plano de carreira; • Embora não exista uma formalização, os servidores se organizam para treinar os novos servidores que chegam ao departamento ou mudam de divisão internamente; • Valorização das iniciativas de colaboração e compartilhamento de conhecimento; • Formação de comissões e de pequenos núcleos de trabalho para lidar com problemas e preocupações que permeiam o local de trabalho.
	Práticas sugeridas
<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação de um banco de competências dos servidores do departamento; • Melhoria da comunicação interna; • Realização de oficinas, rodas de conversa e treinamentos. 	

(Continua)

(Conclusão)

Tecnologia	Pontos Negativos
	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar da infraestrutura de TI implantada atender as necessidades básicas de trabalho, ela é composta em sua grande maioria por equipamento antigos, o que acaba dificultando a realização das atividades cotidianas e o uso de novos sistemas; • A atualização das informações disponíveis nas pastas da rede, não são atualizadas de forma regular por todos; • Repetição das informações disponíveis nas pastas da rede em locais diferentes, dificultado a identificação do conteúdo mais atual e a atualização; • Percepção difusa em relação a atualização frequente das informações no site que atende ao DRH (Site da PRORH); • Dificuldade de encontrar as informações site que atende ao DRH (Site da PRORH), devido a sua estrutura; • Resistência a adesão de novas ferramentas tecnológicas para comunicação interna.
	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • O departamento possui uma infraestrutura de TI implantada, que possibilita que todas as pessoas no departamento tenham acesso a um computador para uso individual, acessem a internet/rede local e tenham um endereço de e-mail.
	Práticas sugeridas
	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilizar a melhoria dos computadores de uso individual; • Organização dos registros nas pastas da rede/nuvem; • Formalizar a necessidade de atualização frequente dos registros disponíveis na pasta da rede e das informações disponíveis no site; • Organização das informações disponíveis no site; • Desenvolvimento e melhoria de sistemas internos; • Incentivar a adesão as ferramentas tecnológicas disponíveis para comunicação interna.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4 - Pontos negativos, pontos positivos e práticas sugeridas de GC - Processos de GC, Resultados da GC e Aprendizagem e Inovação

Processos de GC	Pontos Negativos
	<ul style="list-style-type: none"> • O departamento não possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; • A prática de registrar o conhecimento adquirido após a execução de tarefas e conclusão de projetos, não é realizada no departamento como um todo; • Pouca retenção do conhecimento dos servidores que estão deixando o departamento; • O compartilhamento de práticas e lições aprendidas ainda é incipiente, ocasionando um “reinventar da roda” e retrabalho;
	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Esforços pontuais de registros de informação e conhecimento, que podem evoluir para que isso se torne uma prática disseminada para o todo o departamento; • Existe um esforço da Assessoria em relação a realização de atividades de benchmarking, tanto interno, quanto externo ao departamento e até mesmo a universidade.
	Práticas sugeridas
	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; • Formalizar a prática de registrar e compartilhar os conhecimentos adquiridos após a realização de tarefas e conclusão de projetos; • Disseminar a prática da realização de atividades de <i>benchmarking</i> por todo o departamento, uma vez que atualmente tal atividade se concentra na Assessoria.

(Continua)

(Conclusão)

Aprendizagem e Inovação	Pontos Negativos
	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe a percepção da prática de formar equipes interfuncionais para resolver os problemas e situações preocupantes que ocorrem nas diferentes divisões/setores;
	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da aprendizagem como um valor do departamento; • As pessoas percebem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que existe uma abertura para a proposição de novas ideias; • Existe um incentivo, mesmo que informal, para que as pessoas trabalhem em conjunto e compartilhem informação e conhecimento; • O departamento considera que os erros cometidos eventualmente são uma oportunidade de aprendizagem.
Resultados da GC	Práticas sugeridas
	<ul style="list-style-type: none"> • Articular e reforçar a aprendizagem e a inovação, como valores do departamento; • Formação de equipes interfuncionais para resolver os problemas e situações preocupantes que ocorrem nas diferentes divisões/setores.
	Pontos Negativos
	<ul style="list-style-type: none"> • O departamento não possui um histórico de sucesso na implementação da GC que podem ser comprovados por meio de indicadores de desempenho.
Resultados da GC	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Existem iniciativas de uso de indicadores para o acompanhamento das ações, auxiliar na criação de indicadores de GC, após a sua implantação no departamento.
	Práticas sugeridas
	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de indicadores para o acompanhamento das ações desenvolvidas e para mensurar a implementação da GC no departamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, para que a GC também possa ser expandida para toda a UFMG, recomenda-se que seja criada uma comissão de GC, que terá a responsabilidade de definir uma política de GC no âmbito da universidade, bem como fornecer diretrizes para a criação de equipes de GC no âmbito dos departamentos. Por sua vez, assim como no DRH-UFMG, tais equipes ficarão responsáveis pelos projetos e ações de GC dentro do contexto departamental. Nesse sentido, sugere-se que as equipes de GC sigam os passos apresentados no infográfico da figura 1:

Figura 1: Oito passos para implementação da Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor.

Responsáveis

Discente: Dante Evangelista Miranda Filho

Orientador: Prof. Dr. Custódio Genésio da Costa Filho

Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP / UFV – Universidade Federal de Viçosa

Contatos: dante.filho@ufv.br; custodio@ufv.br

Data da realização do relatório: 09/03/2023

Referências

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

RAMALINGAM, B. Tools for knowledge and learning: a guide for development and humanitarian organizations. **Research and Policy in Development**. 2006. Disponível em: <<https://cdn.odi.org/media/documents/188.pdf>> Acessado em: 06 fev. 2023.

UFMG. **DRH** (Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos). Disponível em: <<https://www.ufmg.br/prorh/a-prorh/estrutura-2/drh-departamento-de-desenvolvimento-de-recursos-humanos/>>. Acesso em: 06 fev. 2023.

ANEXO A – Instrumento para avaliação da GC – Folha de Pontuação Individual

Escala 1 (utilizar nas assertivas de 1 a 35 dos critérios de 1 a 6 e nos itens 37 e 38 do critério 7)	
Pontos	Descrição
1	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
2	As ações descritas são mal realizadas.
3	As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4	As ações descritas são bem realizadas.
5	As ações descritas são muito bem realizadas.
Escala 2 (utilizar nas assertivas de 39 a 42 do critério 7)	
Pontos	Descrição
1	O departamento não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.
2	Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.
3	Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
4	Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
5	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Fonte: Adaptado de Batista, 2012, p.92.

Critério 1: Liderança		Pontuação
1	O departamento compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos do departamento	
2	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC.	
3	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	
4	O departamento tem uma política de proteção da informação e do conhecimento.	
5	A direção e as chefias servem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo.	
6	A direção e as chefias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	
Critério 2: Processos		Pontuação
7	O departamento define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	
8	O departamento modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho.	
9	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento no departamento e na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	
10	O departamento tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	
11	O departamento implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados.	
12	O departamento 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.	
Critério 3: Pessoas		Pontuação
13	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos do departamento e contribuem para o alto desempenho.	
14	O departamento dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos servidores.	
15	O departamento tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	
16	O departamento conta com banco de competências dos seus servidores.	
17	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados.	
18	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	
Critério 4: Tecnologia		Pontuação
19	O departamento implantou uma infraestrutura de TI.	
20	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC do departamento.	
21	Todas as pessoas do departamento têm acesso a computador.	
22	Todas as pessoas do departamento têm acesso à internet/rede local e a um endereço de e-mail.	
23	As informações disponíveis no site/pastas da rede local são atualizadas regularmente.	
24	A rede local (pastas da rede) ou outras aplicações são usadas como a principal fonte de comunicação em todo o departamento como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	
Critério 5: Processos de GC		Pontuação
25	O departamento tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
26	O departamento conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por todo o departamento.	

27	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
28	O conhecimento essencial de servidores que estão saindo do departamento é retido.	
29	O departamento compartilha as práticas e lições aprendidas para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	
30	As atividades de <i>benchmarking</i> são realizadas dentro e fora do departamento, os resultados são usados para melhorar o desempenho e criar conhecimento.	
Critério 6: Aprendizagem e inovação		Pontuação
31	O departamento articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	
32	O departamento considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	
33	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes divisões/setores.	
34	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas.	
35	As chefias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	
36	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	
Critério 7: Resultados da GC		Pontuação
37	O departamento tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	
38	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	
39	O departamento melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade.	
40	O departamento melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	

41	O departamento melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	
42	O departamento melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 119-121).