

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

NATALIA HOLANDA MARTINS

**ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM
ESTUDO DE CASO NA REITORIA DO IFRS**

CAXIAS DO SUL

2025

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

NATALIA HOLANDA MARTINS

**ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM
ESTUDO DE CASO NA REITORIA DO IFRS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte das exigências do Programa para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Verruck
Coorientadora: Profa. Dra. Cíntia Paese Giacomello

CAXIAS DO SUL

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

M386a Martins, Natalia Holanda

Análise do grau de maturidade em gestão do conhecimento [recurso eletrônico] : um estudo de caso na reitoria do IFRS / Natalia Holanda Martins. – 2025.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

Orientação: Fábio Verruck.

Coorientação: Cíntia Paese Giacomello.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Gestão do conhecimento. 2. Administração pública. 3. Institutos federais de educação, ciência e tecnologia - Administração. I. Verruck, Fábio, orient. II. Giacomello, Cíntia Paese, coorient. III. Título.

CDU 2. ed.: 005.94

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Márcia Servi Gonçalves - CRB 10/1500

NATALIA HOLANDA MARTINS

**ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM
ESTUDO DE CASO NA REITORIA DO IFRS**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte das exigências do Programa para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Inovação e Competitividade.

Aprovado em 08/08/2025

Banca Examinadora

Prof. Dr. Fábio Verruck
Professor Orientador
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profa. Dra. Cíntia Paese Giacomello
Professora Coorientadora
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli Bertolini
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profa. Dra. Inara Antunes Vieira Willerding
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Dedico esta dissertação à minha filha Catarina e à minha mãe Silvia pelo apoio durante este trajeto. Gratidão por me encorajarem e por me fazerem acreditar que era possível.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gratidão a Deus pela oportunidade de aprimorar meus estudos, me dando força e sabedoria para realizar um sonho antigo.

Agradeço à minha família pelo apoio de sempre, sobretudo à minha filha Catarina, que no primeiro dia de aula não dormiu até eu chegar para perguntar como tinha sido meu primeiro contato com o mestrado, e à minha mãe Silvia, por ser minha parceira de vida e por ter me dado todo amparo para poder ter chegado até aqui.

Aos meus orientadores, meu muito obrigada pela disponibilidade em me ajudar, contribuindo para meu aprendizado.

Ao IFRS, minha gratidão pela oportunidade de viabilizar esta parceria junto à UCS, que com seu corpo técnico e administrativo qualificados tornou possível esta capacitação em equipe.

Aos colegas, meu muito obrigada por terem tornado o curso tão leve e alegre.

Por fim, meu muito obrigada a todos que de alguma forma contribuíram para mais um importante passo na minha vida.

RESUMO

Este estudo de caso teve como objetivo mensurar o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), no âmbito da Reitoria, utilizando o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB). A pesquisa adotou a triangulação na forma de coleta de dados, iniciando com uma fase quantitativa, em que questionários aplicados via *Google Forms* foram utilizados para quantificar o nível de maturidade da GC, com análise estatística realizada por meio do software *JASP*. Os resultados obtidos na fase quantitativa proporcionaram uma visão geral dos padrões identificados, orientando a fase qualitativa. Esta segunda etapa consistiu em entrevistas com altos gestores, explorando suas percepções e experiências, com os dados sendo analisados e categorizados com o auxílio da inteligência artificial. A pesquisa documental complementou essas etapas, oferecendo uma análise crítica de fontes relevantes sobre a temática. De acordo com as fontes utilizadas, o diagnóstico do nível de maturidade em GC constitui um instrumento valioso para as instituições, fornecendo informações que podem ser trabalhadas pelos gestores públicos para aumentar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nesse contexto, o estudo verificou que a Reitoria do IFRS se encontra no nível de iniciação da GC, com uma pontuação total de 124,84 em um máximo de 210 pontos possíveis, o que foi corroborado pelas entrevistas e documentos norteadores da instituição. Este resultado revela a existência de ações ainda incipientes, pontuais e, em grande parte, desarticuladas, refletindo um patamar embrionário da institucionalização da GC na organização, o que tende a evoluir mediante a implementação do Plano de Gestão do Conhecimento proposto pelo presente trabalho. Espera-se que a partir deste resultado o IFRS alinhe sua força de trabalho aos seus objetivos institucionais, fortalecendo a Gestão do Conhecimento e repercutindo na melhoria do serviço prestado à sociedade.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento (GC); Avaliação de Maturidade; MGCAPB; Administração Pública; Triangulação de Dados ; IFRS.

ABSTRACT

This case study aimed to measure the degree of Knowledge Management (KM) maturity at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande do Sul (IFRS), specifically within its Rectory, utilizing the Knowledge Management Model for Brazilian Public Administration (MGCAPB). The research adopted data triangulation approach, beginning with a quantitative phase where questionnaires applied via Google Forms were used to quantify the KM maturity level, with statistical analysis performed using JASP software. The results obtained in the quantitative phase provided an overview of identified patterns, guiding the qualitative phase. This second stage consisted of interviews with senior managers, exploring their perceptions and experiences, with data analyzed and categorized with the aid of artificial intelligence. Documentary research complemented these stages, offering a critical analysis of relevant sources on the topic. According to the sources used, diagnosing the KM maturity level constitutes a valuable instrument for institutions, providing information that public managers can utilize to increase the efficiency, effectiveness, and quality of services rendered to society. In this context, the study verified that the IFRS Rectory is at the KM initiation level, with a total score of 124.84 out of a maximum of 210 possible points, which was corroborated by the interviews and the institution's guiding documents. This result reveals the existence of still incipient, punctual, and largely disconnected actions, reflecting an embryonic stage of KM institutionalization within the organization, which tends to evolve through the implementation of the Knowledge Management Plan proposed by this work. It is expected that, based on this result, the IFRS will align its workforce with its institutional objectives, strengthening Knowledge Management and leading to an improvement in the service provided to society.

Keywords: Knowledge Management (KM); Maturity Assessment; MGCAPB; Public Administration; Data Triangulation; IFRS.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional	25
Figura 2 - Modelo de contingência das estratégias de gestão do conhecimento	36
Figura 3 - Framework conceitual da gestão do conhecimento para a sustentabilidade	41
Figura 4 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública	53
Figura 5 – Escala para análise dos critérios do Instrumento para avaliação da GC	55
Figura 6 - Critérios de avaliação da GC	56
Figura 7 - Níveis de Maturidade em GC	58
Figura 8 - Mapa de localização dos campi e Reitoria do IFRS	64
Figura 9 - Organograma da Reitoria do IFRS	71
Figura 10 - Setores de atuação ao longo da trajetória no IFRS	86
Figura 11 - Pontuação dos 7 critérios da GC na Reitoria e nos Setores norteadores do IFRS	95
Figura 12 – Grau de maturidade em Gestão do Conhecimento na Reitoria e Setores do IFRS	97
Figura 13 - Correlação entre Dimensões do Instrumento para Avaliação da GC – Mapa de Calor.....	99
Figura 14 – Frequência temática dos desafios para implementação da GC na Reitoria do IFRS	108
Figura 15 - Nuvem de palavras a partir das propostas para melhorar o grau de maturidade em GC na Reitoria do IFRS.....	117
Figura 16 – <i>Framework</i> do PGC proposto pela pesquisa	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo dos resultados dos testes realizados por Kim et al. (2014).....	36
Quadro 2 – Detalhamento dos documentos analisados	67
Quadro 3 - Resumo das características dos entrevistados	73
Quadro 4 - Relação entre objetivos e roteiro para as entrevistas.....	74
Quadro 5 - Resumo das práticas efetivas de GC nos setores administrativos da Reitoria do IFRS	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Confiabilidade Unidimensional.....	70
Tabela 2 - Tempo de atuação no IFRS X Setor de Exercício.....	86
Tabela 3 - Análise dos sete critérios do Instrumento na Reitoria.....	88
Tabela 4 - Análise dos sete critérios do Instrumento na PROAD.....	89
Tabela 5 - Análise dos sete critérios do Instrumento na DGP.....	89
Tabela 6 - Análise dos sete critérios do Instrumento na PRODI.....	90
Tabela 7 - Análise dos sete critérios do Instrumento na PROEX.....	91
Tabela 8 - Análise dos sete critérios do Instrumento no Gabinete do Reitor.....	92
Tabela 9 - Análise dos sete critérios do Instrumento na PROEN.....	93
Tabela 10 - Análise dos sete critérios do Instrumento na PROPPI.....	94
Tabela 11 - Coeficientes da Regressão linear.....	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
APO	<i>Asian Productivity Organization</i>
CEN	Comitê Europeu de Normalização
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CODI	Comitê de Desenvolvimento Institucional
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CONSUP	Conselho Superior do IFRS
CWUR	Centro de Classificações Universitárias Mundiais
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
GC	Gestão do Conhecimento
IA	Inteligência Artificial
IFRS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
KBV	Visão Baseada no Conhecimento
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MEC	Ministério da Educação
MGCAPB	Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGC	Plano de Gestão do Conhecimento
PROAD	Pró-reitoria de Administração
PRODI	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROEN	Pró-reitoria de Ensino
PROEX	Pró-reitoria de Extensão
PROPPI	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
PTG	Política de Transição de Gestão
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
SBG	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização do Conhecimento
SI	Sistemas de Informação
TAEs	Técnico-Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologias da informação e comunicação
TOE	Tecnologia-Organização-Ambiente
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2	OBJETIVOS.....	21
1.2.1	Objetivo geral.....	21
1.2.2	Objetivos específicos.....	21
1.3	JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E LINHA DE PESQUISA	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1	O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	24
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	30
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	42
2.4	MODELO TEÓRICO DA PESQUISA.....	51
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	61
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	62
3.3	COLETA DE DADOS	65
3.3.1	Pesquisa documental	66
3.3.2	Aplicação de questionário	68
3.3.3	Entrevista semiestruturada.....	70
3.4	QUESTÕES ÉTICAS DO ESTUDO	76
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	78
4.1	RESULTADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL	78
4.2	RESULTADOS DA ANÁLISE QUANTITATIVA	85
4.3	RESULTADOS DA ANÁLISE QUALITATIVA.....	101
4.4	RESULTADO CONSOLIDADO DOS DADOS.....	118
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	125

5.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO ...	128
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS	130
	REFERÊNCIAS	132
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA GC	139
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO para Aplicação de Questionário	162
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO para Realização de Entrevistas	166
	APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA REITOR, PRÓ-REITORES E DIRETOR SISTÊMICO DE GESTÃO DE PESSOAS	170
	APÊNDICE E – ORÇAMENTO	172

1 INTRODUÇÃO

Mudanças sociais, econômicas e tecnológicas são frutos da globalização e impactam no redesenho da atividade produtiva, na qual o conhecimento muda de perspectiva (Da Costa *et al.*, 2022). Neste contexto, o conhecimento ganha visibilidade e assume o papel de principal recurso na criação de vantagem competitiva e no sucesso dos negócios das organizações.

Davenport e Prusak (1998) destacam que o conhecimento representa uma vantagem competitiva sustentável ao gerar retornos crescentes à organização, pois ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida em que são utilizados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso, uma vez que ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor.

Podendo ser definido como o resultado do uso produtor da informação (Martins, 2010), o conhecimento, de acordo com as contribuições de Nonaka (2008), se distingue em duas dimensões epistemológicas: o conhecimento tácito (pessoal – conhecimento da observação e da experiência, que não se consegue registrar por meio da linguagem) e conhecimento explícito (codificado – aquele que se pode registrar). Conhecimento explícito transforma-se em informação codificada para uma possível utilização e transformação em novo conhecimento (Vieira, 2020).

O conhecimento, mais especificamente o conhecimento tácito, específico do contexto, tende a ser único e difícil de imitar. Ao contrário de muitos recursos tradicionais, não é facilmente adquirido no mercado em um formato pronto para uso. Para adquirir conhecimentos semelhantes, os concorrentes têm de se envolver em experiências semelhantes. Porém, adquirir conhecimento através da experiência demanda tempo e investimento e os concorrentes nem sempre estão dispostos a pagar este preço em prol da melhoria da competitividade (Zack, 1999).

Assim, uma organização que cria conhecimento aumenta sua capacidade de transformar conhecimento tácito em explícito, de modo a converter o conhecimento individual em conhecimento coletivo (Dos Santos *et al.*, 2019). De acordo com Vieira (2020), o conhecimento centrado nas pessoas é a base para o desenvolvimento da inovação nas organizações, inovação esta que faz com que a organização se mantenha no ambiente competitivo e desafiador que a globalização impõe.

Ao contrário dos bens físicos tradicionais que são consumidos à medida que são utilizados (proporcionando retornos decrescentes ao longo do tempo), o conhecimento proporciona retornos crescentes conforme é utilizado. Se uma organização consegue identificar áreas onde seu conhecimento leva a competição e se esse conhecimento único for aplicado lucrativamente no mercado, pode-se dizer que esta organização apresenta uma vantagem competitiva poderosa e sustentável (Zack, 1999).

Para Zack (1999), identificar quais recursos e capacidades baseados em conhecimento são valiosos, únicos e inimitáveis, bem como esses recursos e capacidades apoiam o produto e a posição de mercado da organização constituem elementos essenciais de uma estratégia de conhecimento. Assim, a estratégia do conhecimento pode ser definida como um equilíbrio entre recursos e capacidades do conhecimento necessário para fornecer produtos ou serviços de forma superior à dos concorrentes (Zack, 1999).

As organizações devem se esforçar para usar suas experiências de aprendizagem para desenvolver ou complementar posições de conhecimento que proporcionem uma vantagem competitiva atual ou futura (Zack, 1999). Zack (1999) defende que as organizações devam realizar uma análise SWOT baseada em conhecimento, mapeando seus recursos e capacidades de conhecimento em relação às suas oportunidades estratégicas e ameaças para entender melhor seus pontos de vantagem e fraqueza para assim se manter no mercado competitivo.

Dado o dinamismo do mercado e a necessidade de adaptação das organizações públicas, verifica-se a necessidade de abandono de práticas centralizadas e burocráticas e a incorporação de novas estratégias voltadas para a otimização da oferta de serviços públicos. Constata-se a importância de a administração pública saber lidar com os ambientes cada vez mais incertos, dinâmicos e complexos que se somam, dentre outras, às exigências da sociedade por serviços de qualidade e transparência na aplicação dos recursos. A elaboração e aplicação de políticas públicas que supram estas variáveis demandam a utilização de ferramentas mais modernas de gestão, destacando-se a Gestão do Conhecimento - GC (Santos; Bastos, 2019). Dentre as definições pesquisadas, destaca-se a proposta por Davenport e Prusak (1998), em que GC é conceituada como o conjunto de ações que envolve identificar, gerenciar, capturar e compartilhar as informações da organização.

Zack (1999) sustenta que a GC começou a ser implementada ainda na década de 90 em função do reconhecimento do conhecimento, pelas organizações, como o mais valioso e estratégico recurso para permanecerem competitivas. De acordo com o autor, por meio de

práticas de gestão de recursos intelectuais e capacidades, as organizações alcançam melhores patamares de desempenho.

Zack (1999) destaca ainda que o contexto estratégico da organização ajuda a identificar iniciativas de gestão do conhecimento que apoiam o seu propósito ou missão, fortalecem a sua posição competitiva e criam valor. Com a implantação de práticas de GC, a organização conhece mais sobre seus clientes, produtos, tecnologias, mercados e assim tende a apresentar um desempenho melhor. Essas práticas, se executadas continuamente, se tornarão rotinas na organização e poderão originar capacidades para que a organização se mantenha competitiva no mercado (Pereira; Macieira, 2019).

Darroch (2005) destaca que o conhecimento possui a característica de ser um recurso intangível e que ele norteia a tomada de decisão sobre os demais recursos existentes. Defende também que a gestão do conhecimento permite que os indivíduos da organização tirem proveito do conhecimento existente e aplique nos serviços e produtos ofertados, possibilitando a conversão de recursos em capacidades, contribuindo para a inovação e a melhoria do desempenho.

Para Barley e Hesterly (2011), uma organização possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes. Ainda de acordo com os referidos autores, o valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma organização e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma organização é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele de seus rivais (Barney; Hesterly, 2011).

Diante da implementação de práticas de GC, o conhecimento gerado, criado e aplicado pelas organizações confere a elas a capacidade de desempenhar suas funções de forma mais competente, além de fazer com que o conhecimento acumulado não seja perfeitamente móvel para outras organizações. Assim, reforçado pelas premissas da Heterogeneidade e Imobilidade defendidas por Barley e Hesterly (2011), caracteriza-se o conhecimento como um recurso que deve ser trabalhado pelas organizações que buscam a vantagem competitiva.

As peculiaridades das instituições públicas fazem com que elas sejam consideradas “grandes produtoras e consumidoras de conhecimento” (Santos; Bastos, 2019), o que evidencia a necessidade de geri-lo de forma eficiente. Kassa e Ning (2023) defendem a implantação da GC no setor público e se respaldam nos argumentos enumerados a seguir.

Em primeiro lugar, Kassa e Ning (2023) destacam a conexão das organizações públicas com a cultura de acumulação de conhecimento, em que os líderes retêm informações para se manterem no poder. Em seguida, ressaltam a singularidade dos setores públicos devido à abundância de dados pessoais e detalhes comerciais disponibilizados a essas organizações.

Além disso, para eles a GC nos setores públicos é vista como essencial para melhorar a tomada de decisões, apoiar a participação pública, construir capital intelectual social e desenvolver uma força de trabalho com capacidade de conhecimento. A rapidez das mudanças nos setores públicos e sua representação de paradigmas de poder são apontadas como uma quarta razão para a importância da implementação da GC no setor público (Kassa; Ning, 2023).

A quinta justificativa destaca o conceito de "nova gestão pública", que busca alinhar o setor público com o privado, incorporando valores de mercado, ciclos de demanda, relação custo-benefício, melhorias de desempenho e responsabilidade. A prática desse conceito tem ganhado aceitação por grande parte dos países (Kassa; Ning, 2023).

A sexta razão enfatiza o papel único dos setores públicos na promoção da partilha, criação, integração e disseminação de recursos de conhecimento em seus contextos. Por fim, a última justificativa defendida pelos autores destaca que a GC no setor público é essencial devido aos ambientes de controle mais amplos em comparação com o setor privado, bem como à influência externa significativa envolvendo governo, tesouro e responsabilidade social dentro de infraestrutura adequada (Kassa; Ning, 2023).

De acordo com Al-Sulami *et al.* (2023), implementar práticas de GC melhora a competitividade e o desempenho nas atividades acadêmicas. A literatura acadêmica na área de GC tem empregado modelos para descrever o fenômeno, conforme destacado por Heisig (2009). As organizações utilizam tais modelos com objetivos multifacetados, que englobam: i) a descrição dos componentes essenciais da GC; ii) a prescrição de metodologias para sua implementação; iii) a comunicação coesa e unificada do conceito de GC; e iv) o embasamento para a elaboração e avaliação de soluções em GC (Heisig, 2009).

Assim, a partir da identificação do nível de maturidade de gestão do conhecimento na Reitoria do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) objetiva-se contribuir para que a instituição ajuste sua força de acordo com seus objetivos institucionais para fortalecer a GC, trazendo inovação, disseminando conhecimento, fornecendo uma melhor tomada de decisão, um melhor desempenho na medição, levando à vantagem competitiva e ao pleno atendimento às demandas da sociedade.

Na sequência deste trabalho, destacam-se a delimitação do tema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. Além desta introdução, apresentam-se na sequência o referencial teórico, os procedimentos metodológicos utilizados, o cronograma das atividades, os resultados esperados e as referências utilizadas.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O IFRS é uma instituição federal de ensino público e gratuito. Criado em 2008, contempla 17 campi e a Reitoria e oferta 200 opções de cursos a aproximadamente 27 mil alunos. Apresenta como missão a oferta de educação profissional, científica e tecnológica, inclusiva, pública, gratuita e de qualidade, promovendo a formação integral de cidadãos para enfrentar e superar desigualdades sociais, econômicas, culturais e ambientais, garantindo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Dada a qualidade do ensino, em 2022 conquistou pela quarta vez consecutiva colocação no ranking do Centro de Classificações Universitárias Mundiais – CWUR (IFRS, 2022).

Considerando a relevância do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - IFRS no âmbito do conhecimento, já que o mesmo constitui a matéria-prima da sua essência, necessária se faz a identificação do patamar em que gestão do conhecimento no IFRS se encontra, pois de acordo com as fontes pesquisadas para a efetivação desta dissertação, o nível de maturidade em GC torna-se um diagnóstico de valor para as instituições e constitui fonte de informação que deve ser trabalhada pelos gestores públicos para a obtenção do aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade do serviço prestado à sociedade (Ribeiro *et al.*, 2023).

Paulzen e Perc (2002) destacam que os modelos de maturidade foram propostos para avaliar o desenvolvimento e implementação da GC, medindo o quanto ela é gerida e controlada. Gonçalo *et al.* (2010) reforçam a premissa ao apontarem que os modelos surgem para correlacionar a GC com os resultados organizacionais, ajudando a definir metas de melhoria.

As instituições públicas de ensino enfrentam desafios em relação à gestão eficaz de seus recursos intelectuais e à inovação no ensino e na pesquisa (Al-Sulami *et al.*, 2023). A literatura aponta que a adoção de práticas estruturadas de GC é essencial para a criação e disseminação do conhecimento, mas pouco se sabe sobre o nível de maturidade dessas práticas e como esses modelos podem ser aplicados para maximizar a competitividade das instituições públicas (Pepple; Makama e Okeke, 2022).

Dessa forma, a presente pesquisa buscou mensurar o grau de maturidade em gestão do conhecimento na Reitoria do IFRS por meio da avaliação do nível de desenvolvimento, implementação e eficácia das práticas de GC dentro da instituição. Medir o grau de maturidade em GC permite que a instituição pública evolua de maneira estruturada, otimizando seus recursos e alcançando melhores resultados em termos de inovação, eficiência e qualidade dos serviços prestados à sociedade, contribuindo para uma gestão mais eficiente do conhecimento e uma melhoria nos resultados acadêmicos e institucionais.

Neste sentido, no intuito de subsidiar o processo de institucionalização da GC no IFRS, essa dissertação utilizou como base o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) proposto por Batista (2012), baseado na argumentação do respectivo autor, que defende que apesar da diversidade de modelos de GC na literatura, dada a peculiaridade das organizações públicas, elas devem adotar um modelo especificamente voltado para suas características particulares (Batista, 2012).

O MGCAPB constitui “um modelo de GC genérico, holístico, com foco em resultados e específico para a administração pública brasileira, com a finalidade de orientar as organizações públicas na implementação da GC” (Batista, 2012, p. 13). De forma sucinta, o modelo é formado por seis componentes:

- i) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; ii) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; iii) processos de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; iv) ciclo KDCA (inspirado no PDCA, em que o Planejar cede espaço para “Knowledge”); v) resultados de GC; e vi) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade (Batista, 2012, p.1)

O objetivo do referido autor foi a elaboração de um modelo genérico (que servisse para todas as organizações públicas), holístico (que permitisse um entendimento integral da GC), com foco em resultados (que visasse alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho) e específico de GC para a administração pública brasileira. Desta forma, o modelo destina-se às entidades das 3 esferas do poder, tanto da administração direta como da indireta e visa facilitar o planejamento e a implementação da GC na administração pública brasileira com o intuito de aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social da administração brasileira em benefício do cidadão usuário e da sociedade (Batista, 2012).

Para Batista (2012), antes de iniciar a implementação da GC, a organização pública precisa conhecer seu estágio atual de maturidade em GC. Para o autor, o nível de maturidade em GC é uma escala que avalia a capacidade e a preparação de uma organização para utilizar corretamente seus ativos intangíveis ou capital intelectual, que representam os recursos

disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais.

A identificação do estágio atual de maturidade em GC é obtida pela utilização do “Instrumento para avaliação da GC” (APO,2009), que consiste na avaliação e pontuação (numa escala crescente de 1 a 5) de como as ações citadas são desenvolvidas, considerando seis situações de sete dimensões (liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação, resultados da GC), que somados obtém-se o valor final do nível (que varia de 42 a 210), fornecendo um diagnóstico da situação da GC nas entidades públicas. Para Batista (2012) a maturidade é alcançada quando a GC está institucionalizada na organização pública.

De acordo com Batista (2012), a aplicação do Instrumento permite que as organizações realizem uma avaliação rápida e inicial de seu grau de maturidade, constituindo fase inicial da implementação da GC. Deste modo, visando que instituição em destaque possa usufruir de todos os benefícios elencados a partir da institucionalização da GC, para a realização da pesquisa foi elencada a seguinte questão: *Como se caracteriza a maturidade da gestão do conhecimento na Reitoria do IFRS?*

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho de pesquisa foi **analisar o grau de maturidade da gestão do conhecimento no IFRS, no âmbito da Reitoria.**

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a existência de ações de gestão do conhecimento praticadas na Reitoria do IFRS;
- b) Examinar a percepção das Pró-Reitorias e da Diretoria de Gestão de Pessoas no que se refere às demandas de gestão do conhecimento na Reitoria do IFRS;

c) Mensurar o grau de maturidade de gestão do conhecimento na Reitoria do IFRS a partir do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), com a aplicação do “Instrumento para Avaliação da GC”;

d) Propor ações para elevar o grau de maturidade da gestão do conhecimento na Reitoria do IFRS.

1.3 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E LINHA DE PESQUISA

Segundo Pepple, Makama e Okeke (2022), a GC no setor público constitui uma área de estudo ainda pouco explorada, evidenciando a necessidade de pesquisas que investiguem sua implementação eficaz nessas organizações, a fim de fortalecer suas capacidades. Essa lacuna torna-se ainda mais preocupante em países em desenvolvimento, onde há uma carência de líderes comprometidos com a gestão, além da presença de estruturas organizacionais rígidas, culturas pouco propensas à inovação e a ausência de sistemas de incentivo adequadamente padronizados. Deste modo, o presente trabalho visou expandir a pesquisa neste campo ainda em construção, por meio da mensuração do grau de maturidade em gestão do conhecimento em uma instituição pública de ensino.

A justificativa para realização dessa pesquisa baseia-se na necessidade da manutenção e aprimoramento da qualidade do IFRS no setor público de educação e, de acordo com as fontes utilizadas para o presente estudo, a medição do nível de maturidade da GC contribui para este propósito. Além disso, a opção pelo assunto deu-se pela afinidade da pesquisadora com os temas relacionados à GC no setor público e por acreditar que é de direito de todos os cidadãos o pleno alcance da educação pública de qualidade, tendo o modelo de maturidade grande importância para o alcance desta missão.

O interesse da sociedade e do governo pelo tema Gestão do Conhecimento pode ser comprovado pelo alinhamento à Portaria MCTI nº 6.998, de 10 de maio de 2023, a qual estabelece as diretrizes para a elaboração da Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação para o período de 2023 a 2030 e que deverão orientar a atuação institucional dos órgãos e unidades que integram a estrutura do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, cuja finalidade e eixos estruturantes fazem menção ao conhecimento (Brasil, 2023).

Já com relação ao interesse pela academia, cabe mencionar a existência da temática “Gestão do Conhecimento: antecedentes, processos e resultados” vinculada à “Divisão ADI – Administração e Informação” junto à ANPAD, uma das instituições de maior impacto quanto às publicações de pesquisa na área de Administração (ANPAD, 2024).

No que se refere à linha de pesquisa, verifica-se a consonância aos objetivos do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul - Linha de Pesquisa Inovação e Competitividade, dado que o foco do trabalho é o conhecimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações na nova era da sociedade caracterizam-se por uma competitividade crescente e por uma maior pressão para cumprirem suas respectivas missões com os mais altos padrões de qualidade. Os fatores de produção tradicionais – mão de obra, capital e terra – não mais suprem às novas exigências do contexto organizacional marcado pela incerteza, complexidade e rapidez nas respostas. Nesse cenário, o conhecimento surge como o novo fator de produção, um ativo intangível cuja mobilização pelas organizações favorece uma aprendizagem organizacional que propicia a inovação contínua (Santos; Rados, 2020).

Organizações bem-sucedidas são aquelas que reconhecem, avaliam e geram conhecimento, bem como o transformam em ativos. Para garantir que mais valor seja gerado para atender às necessidades de organizações e pessoas, o ciclo de vida do conhecimento, que se inicia com dados e se desenvolve em informação, seguido por conhecimento, precisa ser encurtado e bem gerenciado (Taherdoost; Madanchian, 2023).

Embora seja amplamente reconhecida a importância do conhecimento para a sobrevivência das organizações, diversas são as definições e interpretações desse conceito. Para a elaboração deste trabalho considera-se relevante a conceituação de Davenport e Prusak (1998) ao definirem que o conhecimento tem origem na mente das pessoas e constitui:

uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura de avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Nas organizações, o conhecimento costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6)

Martins (2010) define conhecimento como o resultado do uso produtor da informação. Já o Comitê Europeu de Normalização - CEN (2004) define conhecimento como a combinação de dados e informações à qual se adicionam habilidades, experiências e opiniões de especialistas, que resulta em um ativo valioso que pode ser utilizado no apoio à decisão.

Chopra *et al.* (2021) apontam Ikujiro Nonaka como referência, sendo o pioneiro no campo da Gestão do Conhecimento. Vale ressaltar como contribuições de Nonaka a

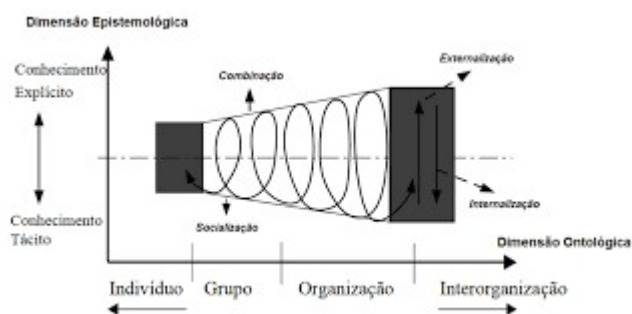
conceituação de conhecimento tácito e explícito, bem como o modelo de socialização, externalização, combinação e internalização (SECI) para gerenciar a incorporação do conhecimento nas organizações (Chopra *et al.*, 2021).

Para Nonaka (1994) o conhecimento é composto por duas dimensões, a epistemológica e a ontológica. Do ponto de vista epistemológico, o conhecimento tácito pessoal inerente ao indivíduo interage com o explícito, uma forma de conhecimento codificada, transmissível em linguagem formal e simplificada para outros indivíduos e para o grupo (Nonaka; Takeuchi, 2004).

Nonaka e Takeuchi (2004) descrevem o conhecimento explícito como mais facilmente transmitido, formal e sistemático, traduzindo-se as práticas administrativas ocidentais nas formas de documentos, manuais e bases de dados. Já conhecimento tácito é altamente pessoal, difícil de formalizar, obtido algumas vezes pelo uso de metáforas e enraizado na ação e na experiência individual. Os autores afirmam que conhecimento tácito e explícito são inseparáveis e se complementam na atividade criativa dos indivíduos, interagindo para criar e expandir o conhecimento humano através da conversão entre essas formas.

Já sob a dimensão ontológica, o ponto central refere-se à interação entre os indivíduos, compreendendo as comunidades de interação, que constituem diferentes níveis de entidades criadoras de conhecimento, que ocorrem no nível individual, grupal, organizacional e inter organizacional - que inclui as parcerias e a terceirização (Nonaka, 1994). A clássica espiral de criação do conhecimento (vide Figura 1) evidencia a relação entre as dimensões epistemológica e ontológica.

Figura 1 - A Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional



Fonte: Adaptado de Nonaka (1994, p.20).

Para Nonaka (1994), o conhecimento é criado por meio do diálogo contínuo entre conhecimento tácito e explícito e o desenvolvimento de novos conhecimentos é realizado pelos indivíduos. Deste modo, como não é a organização que cria o conhecimento, compete a ela apoiar os indivíduos criativos e oferecer uma estrutura propícia a este movimento, uma vez que o momento marcado pela Era da Sociedade do Conhecimento demanda a identificação de como o conhecimento é criado, processado e gerido pelas organizações.

Ao reunir as dimensões epistemológicas e ontológicas da criação do conhecimento tem-se a espiral que compreende a identificação de quatro padrões diferentes de interação entre conhecimento tácito e explícito. Estes padrões representam as formas pelas quais o conhecimento existente pode ser convertido em novo conhecimento, o que constitui o modelo SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (Nonaka, 1994).

Nonaka (1994) caracteriza a Socialização pela conversão do conhecimento tácito por meio da interação entre os indivíduos, através da experiência. O conhecimento tácito pode ser adquirido sem linguagem, utilizando-se apenas da observação, imitação e prática. Em estudos mais recentes Nonaka destaca a importância da empatia no compartilhamento do tempo e espaço com os outros e da interação com o ambiente (Lehtonen; Kawada; Hirose, 2025).

Já a Combinação envolve uso de processos sociais para combinar diferentes tipos de conhecimento explícito detidos pelos indivíduos. Trata-se da reconfiguração da informação já existente através da classificação, adição, recategorização e recontextualização (Nonaka, 1994).

A Internalização está associada à conversão do conhecimento explícito em tácito, apresentando semelhanças com a noção tradicional de aprendizagem, cujo foco está na ação. Já a externalização representa a conversão do conhecimento tácito em explícito, na qual a metáfora desempenha um papel relevante (Nonaka, 1994).

A partir disso, considera-se a criação do conhecimento organizacional como um processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte da rede de conhecimento da organização. Farnese *et al.* (2019) apontam o modelo SECI como a principal estrutura conceitual para explicar os processos de geração de conhecimento nas organizações, servindo também como ferramenta prática para monitoramento e gestão do conhecimento.

Diante das transformações sociais e econômicas, Nonaka, Toyama e Konno (2000) ampliam o estudo do modelo proposto em 1994, adicionando outros fatores que impactam a criação do conhecimento, como o ambiente, por exemplo. A importância do contexto

compartilhado para a criação do conhecimento, denominado “Ba”, ganha relevância, especialmente no contexto virtual da sociedade do conhecimento (Lemos, 2022).

De acordo com Nonaka, Toyama e Konno (2000), o conceito de "Ba" se refere a um espaço compartilhado, físico, mental ou virtual, que proporciona o contexto necessário para a criação e troca de conhecimento organizacional. Esse espaço pode ser interativo e sensível ao contexto individual, social e cultural, facilitando a conversão do conhecimento tácito e explícito. O "Ba" tem limites dinâmicos e expansíveis, podendo integrar indivíduos, grupos e organizações, à medida que mais energia é investida (Nonaka; Toyama; Konno, 2000).

Kahrens e Früauff (2018) destacam a importância de se criar “Ba” dentro da organização, adequando-o à cultura organizacional e às interações corretas entre os membros da equipe. O conceito de "Ba" está diretamente ligado às fases do modelo SECI (Nonaka; Toyama; Konno, 2000):

- a) “Ba” de origem (socialização): um espaço de interação presencial e individual, onde o conhecimento tácito é compartilhado por meio de empatia e confiança.
- b) “Ba” de diálogo (externalização): interação coletiva presencial, onde os modelos mentais são compartilhados e transformados em conceitos.
- c) “Ba” de sistematização (combinação): propício à troca de conhecimentos explícitos em interações virtuais, facilitando a disseminação através de redes e bancos de dados.
- d) “Ba” de exercício (internalização): interação individual e virtual, em que o conhecimento explícito é internalizado por meio de manuais, programas e treinamentos.

Essa flexibilidade reflete as mudanças nas formas de comunicação e interação nas organizações, especialmente com o advento da tecnologia móvel e digital. Sial *et al.* (2023) destacam o impacto da introdução de tecnologias móveis no conceito de "Ba", o que modifica a aplicação do modelo SECI. Antes confinado a ambientes físicos, o modelo SECI passa a ser mais fluido, permitindo que a socialização e o compartilhamento de experiências ocorram em qualquer lugar, por meio de dispositivos móveis e plataformas digitais. O "Ba" virtual, presente nas interações mediadas por redes sociais, e-mails, videoconferências e aplicativos, torna-se uma extensão do espaço físico, permitindo a continuidade da geração de conhecimento de forma mais ampla e descentralizada (Sial *et al.*, 2023).

A abertura ao ambiente virtual e o uso intensivo da tecnologia móvel apresentam novas perspectivas para as organizações ao garantir a conectividade contínua, eliminando as barreiras de tempo e espaço e permitindo o fluxo de conhecimento entre indivíduos, grupos e organizações. Isso transforma os limites tradicionais da socialização organizacional e facilita o acesso ao conhecimento de especialistas e clientes, contribuindo para a expansão das redes sociais e para a eficiência organizacional (Sial *et al.*, 2023).

Esse novo cenário amplia as perspectivas de colaboração e inovação, já que a mobilidade tecnológica possibilita interações constantes, independentemente da localização dos indivíduos. A tecnologia móvel potencializa a sistematização e disseminação de conhecimentos explícitos, ao mesmo tempo que facilita a internalização de conteúdos através de treinamentos, tutoriais e programas acessíveis virtualmente. Essas mudanças refletem uma nova abordagem de criação de conhecimento, onde as barreiras físicas são suprimidas, tornando as interações mais imediatas e integradas em um ambiente globalizado (Sial *et al.*, 2023).

Ao expandir os limites do "Ba" torna-se possível envolver um número maior de participantes, diversificando as experiências e o conhecimento gerado, sendo possível compartilhar conhecimento tácito por meio das interações virtuais. Desta forma os autores constataam que a tecnologia móvel transformou a realidade, alterou o padrão de socialização, ampliando os círculos sociais e mudando a prioridade das interações presenciais para virtuais (Sial *et al.*, 2023).

Ainda sob a ótica do impacto das tecnologias da informação e comunicação (TIC) na promoção do conhecimento nas organizações, Roza (2020) ao revisitar a Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional de 1994 endossa a importância das TIC nos modos de conversão do conhecimento e como recursos facilitadores da criação do conhecimento nas dimensões epistemológica e ontológica.

Focando na dimensão epistemológica, Roza (2020) ressalta que as TIC podem ser utilizadas como instrumentos de apoio à interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, além de favorecerem o processo de aprendizagem dos indivíduos ao serem capazes de atender a diferentes estilos de aprendizagem. No que tange à dimensão ontológica, as TIC se revelam importantes instrumentos para a identificação de novas oportunidades, permitindo que os indivíduos explorem não apenas o ambiente interno das organizações, mas também o ambiente externo, como forma de captar elementos que contribuam para o aprimoramento do sistema de conhecimento organizacional, especialmente

por meio da internet. Além disso, as TIC auxiliam no gerenciamento da informação redundante de forma intencional, possibilitando que, a partir de uma mesma base de dados, as informações sejam apresentadas em diferentes formatos e por diversos canais de comunicação (Roza, 2020).

O compartilhamento de experiências decorrentes da socialização pode ser facilitado pelo uso de TIC ao propiciar a interação dos indivíduos por meio de recursos tecnológicos, simulando a presença física. A observação, a imitação e a prática podem ocorrer em tempo real com o suporte dessas tecnologias. Aplicações de *e-learning* utilizadas para treinamentos práticos síncronos, bem como reuniões por videoconferência, realizadas tanto entre membros da mesma organização quanto entre participantes de diferentes organizações são alguns exemplos de práticas possíveis graças ao emprego da tecnologia (Roza, 2020).

O processo de combinação pode ser ilustrado pela educação corporativa devido ao seu potencial de geração de novos conhecimentos e a TIC subsidia a interação e as trocas entre os indivíduos. Essas tecnologias constituem ferramentas para a organização, categorização e estabelecimento de relações entre informações, contribuindo para a geração de novos conhecimentos explícitos. Exemplos de tecnologias que facilitam o trabalho com conhecimento explícito incluem editores de texto, planilhas eletrônicas e a personalização de relatórios gerados por sistemas informatizados de informação (Roza, 2020).

Roza (2020) destaca que, em virtude de a internalização do conhecimento não ocorrer exclusivamente por meio da experiência prática, podendo ser adquirida por meio de relatos, um indivíduo pode ler ou ouvir experiências de outras pessoas, assimilá-las em sua essência e integrá-las ao seu modelo mental tácito (Nonaka; Takeuchi, 1997). No contexto do desenvolvimento de projetos, por exemplo, as lições aprendidas por uma equipe podem ser disseminadas para outros membros da organização, que então as aplicam em novos projetos. Com o uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC), esse processo é amplificado, alcançando um maior número de pessoas na organização. Vale destacar que, quando esse modelo de conhecimento é amplamente compartilhado, ele se torna parte integrante da cultura organizacional (Roza, 2020).

O uso das TIC na externalização do conhecimento tácito pelos indivíduos permite que o conhecimento seja expresso em diferentes formas, como escrita, oral ou audiovisual. A elaboração de textos em formato digital, incluindo a organização não linear por meio de *hiperlinks*, assim como a produção e disseminação de conteúdos em áudio e vídeo digitais, configuram-se como mecanismos para a articulação de conceitos explícitos (Roza, 2020).

Verifica-se, portanto, que a realidade organizacional mudou significativamente, exigindo uma revisão da Teoria da Criação do Conhecimento, destacando-se a tecnologia moderna que viabiliza a diversidade de formas de criação e compartilhamento de conhecimento, indo muito além das interações físicas. Assim, o modelo SECI se renova ao incorporar essas transformações, refletindo um novo paradigma organizacional, mais flexível (Nonaka, Toyama e Konno, 2000; Roza, 2020; Sial *et al.*, 2023).

Dessa maneira, verifica-se a importância de uma gestão eficiente de todo o conhecimento produzido pela organização para a consecução dos objetivos estabelecidos. Isso evidencia a relação intrínseca entre a Teoria da Criação do Conhecimento e a Gestão do Conhecimento, uma vez que ambas compartilham o propósito comum de maximizar o potencial do conhecimento dentro da organização. Esse alinhamento contribui para promover a inovação, o aprendizado organizacional e a eficácia operacional, elementos essenciais que sustentam a vantagem competitiva.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a Gestão do Conhecimento (GC) é o conjunto de ações que envolve identificar, gerenciar, capturar e compartilhar as informações da organização. Já Damian e Cabero (2020) definem GC como:

um modelo abrangente da gestão centrado na estratégia organizacional e voltado para o sucesso das metas e objetivos organizacionais, viável por meio de processos eficientes e técnicas gerenciais orientadas a gerar valor, criando, gerindo, disseminando e reutilizando o conhecimento em uma espiral de conhecimento tácito e explícito, individual, grupal e organizacional (Damian; Cabero, 2020, p.4)

Pepple, Makama e Okeke (2022) caracterizam a GC como uma ferramenta gerencial essencial que apoia a transição de sistemas manuais de rastreamento de ativos para automatizados, constituindo um componente central dos processos organizacionais e oferece vantagem competitiva por constituir um processo de aquisição, troca, renovação e manuseio de dados, materiais e conhecimento dentro de uma organização, visando produtividade, eficiência, redução de custos e desempenho aprimorado.

A origem do termo GC remonta à década de 90 e está atrelado a nova perspectiva de abordagem do conhecimento, o qual alcança o patamar de mais valioso e estratégico recurso às

organizações que desejam se manter no mercado competitivo (Zack, 1999). De acordo com o autor, a partir da implementação de práticas de GC, a organização obtém um maior entendimento sobre seus clientes, produtos, tecnologias e mercados, o que geralmente repercute em um desempenho aprimorado.

Independentemente do tipo de organização, dentre os benefícios da adoção de práticas de GC, Chopra *et al.* (2021) destacam a contribuição da mesma na busca pela sustentabilidade, que constitui um dos critérios valorizados pelos cidadãos na consecução das políticas públicas, sendo relevante para o alcance da vantagem competitiva.

De acordo com a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), o planejamento estratégico da GC é essencial para transformar o conhecimento organizacional em vantagem competitiva e a GC direcionada à qualidade, definida através da estratégia, garante o sucesso. Entretanto esta estratégia pode ser minada pela falta de apoio da alta gerência, cultura organizacional inadequada e comunicação ineficaz, sendo necessário investir em um planejamento estratégico de GC com atenção aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para direcionar a organização no caminho certo para se destacar no mercado competitivo (SBGC, 2024).

A SBGC (2024) elenca como FCS nos processos de GC: a) liderança e envolvimento dos gestores, b) cultura organizacional, c) estratégia e objetivos organizacionais, d) recursos organizacionais, e) processos e atividades, f) educação e formação, g) gestão de recursos humanos, h) tecnologias de informação; i) motivação, j) infraestrutura organizacional e k) avaliação. Constituem, dentre outros elementos, fatores como apoio da alta gerência, cultura organizacional favorável, engajamento dos colaboradores, processos bem definidos, ferramentas adequadas, monitoramento contínuo, comunicação eficaz, gestão de mudanças e recursos adequados. Seguir essas etapas e considerar esses fatores é fundamental para criar uma cultura de aprendizado e inovação em uma organização.

O alcance de melhor desempenho organizacional está atrelado a uma eficaz estratégia de gestão do conhecimento, por meio da qual a organização cria, adquire, acessa e utiliza o conhecimento de maneira oportuna, resultando em um desempenho aprimorado.

Kim *et al.* (2014) enfatizam que a eficácia das estratégias de GC depende de contextos externos e internos, constituindo a estratégia de GC um plano lógico para decisões organizacionais sobre tipos e origens do conhecimento visando criar e sustentar uma vantagem competitiva. De acordo com os autores, a estratégia de GC encontra amparo na Visão Baseada

no Conhecimento (KBV), que sustenta que o conhecimento organizacional é o recurso primário para criar e manter uma vantagem competitiva, defendendo que os recursos organizacionais devem ser valiosos, raros e apropriáveis para gerar uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo, devido à sua baixa substituíbilidade, baixa mobilidade e baixa imitabilidade.

Ainda de acordo com a KBV, a implementação de uma estratégia de Gestão do Conhecimento (GC) exige não apenas ativos de conhecimento acumulados específicos da organização, mas também fluxos de conhecimento que circulam dentro da organização ou são direcionados para uma base central, sendo posteriormente assimilados e integrados ao conhecimento acumulado. Como será detalhado na sequência, o propósito das estratégias de GC é ativar a acumulação de conhecimento (tipo codificado versus tipo personalizado) e a regulação do conhecimento (origem externa versus origem interna) em uma organização para viabilizar o alcance e manutenção de vantagens competitivas em prol do crescimento organizacional sustentável.

Kim *et al.* (2014) destacam que a Visão Baseada no Conhecimento (KBV) enfatiza a importância de conceitualizar o tipo e a origem do conhecimento organizacional e identifica duas dimensões relevantes no nível da empresa: o acúmulo de conhecimento por indivíduos ou sistemas (tipo de conhecimento) e a origem interna ou externa do conhecimento. Neste contexto, a KBV distingue entre conhecimento orientado para o sistema (codificação) e conhecimento orientado para a pessoa (personalização).

A codificação está relacionada com conhecimento explícito, utilizando sistemas de GC para melhorar o desempenho organizacional, enquanto que a personalização está vinculada ao conhecimento tácito, utilizando interações pessoais para aumentar a eficácia da GC. Kim *et al.* (2014) ainda diferenciam entre abordagens de GC orientadas para a origem interna e externa do conhecimento. A abordagem interna integra conhecimento dentro da empresa, tornando-o difícil de imitar e gerando valor, enquanto a abordagem externa importa conhecimento de fontes externas para complementar a base de conhecimento existente.

Por meio da combinação dessas dimensões Kim *et al.* (2014) sugerem quatro estratégias de GC: codificação externa (orientada para o sistema externo), codificação interna (orientada para o sistema interno), personalização externa (orientada para a pessoa externa) e personalização interna (orientada para a pessoa interna) a partir da proposição de um modelo de contingência baseado no framework Tecnologia-Organização-Ambiente (TOE), que

considera a maturidade dos Sistemas de Informação (SI) organizacionais e a intensidade do conhecimento ambiental como fatores contextuais que interagem com a estratégia de GC.

A estratégia de codificação externa refere-se à codificação do conhecimento organizacional por meio de sistemas formais de informação, permitindo o acesso, armazenamento e compartilhamento de conhecimento entre diferentes organizações. A motivação principal para a adoção dessa estratégia está na construção de um sistema de Gestão do Conhecimento (GC) voltado para colaborações mútuas, visando a redução do tempo e esforço necessários para o desenvolvimento de conhecimento valioso, além da eliminação de redundâncias no acervo de conhecimento da organização (Kim *et al.*, 2014).

A estratégia de codificação interna envolve a sistematização do conhecimento organizacional por meio de sistemas formais de informação, com foco no desenvolvimento e aprimoramento de conhecimento gerado internamente pela organização. A principal motivação para implementar essa estratégia está na necessidade de elevar a satisfação dos usuários, atualizando os sistemas de GC da organização para melhor atender às suas necessidades. Os resultados incluem a padronização e generalização do conhecimento, facilitando seu uso eficiente, além do aumento da conveniência e satisfação dos usuários (Kim *et al.*, 2014).

Já a estratégia de personalização externa foca na transferência de conhecimento por meio de redes humanas informais, efetivada pelo acesso ao conhecimento externo entre as organizações. A motivação central desta abordagem está em expandir a rede organizacional, conectando-se a fontes externas de conhecimento. Os resultados dessa estratégia incluem o aumento do nível de conhecimento dos funcionários, maior proximidade da organização com seus clientes, conquista de maior confiança destes clientes, além de uma elevação no nível de satisfação dos mesmos (Kim *et al.*, 2014).

A última estratégia proposta por Kim *et al.* (2014) é a personalização interna que está pautada na personalização do conhecimento através de redes humanas informais, que visa fomentar o desenvolvimento do conhecimento dentro da própria organização. A principal motivação para essa estratégia é a criação de uma cultura organizacional voltada à GC. Como resultados, essa estratégia contribui para a formação de uma cultura organizacional mais aberta e colaborativa, acelera o fluxo de conhecimento entre especialistas internos e supera as barreiras de tempo e espaço, permitindo que o conhecimento flua de maneira mais dinâmica e eficiente em toda a organização.

A maturidade dos SI envolve o desenvolvimento interno de recursos informacionais, a integração adequada de sistemas baseados em computador e a capacidade dos usuários de utilizar os sistemas organizacionais, o que contribui para reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las para criar novo conhecimento. A escolha da estratégia GC deve estar alinhada com a maturidade dos seus Sistemas de Informação (SI) para garantir um ajuste interno bem-sucedido (Kim *et al.*, 2014).

Embora alta maturidade dos SI possa fornecer sistemas de GC de alta qualidade confiáveis e rápidos, incentivando os trabalhadores organizacionais a confiar no conhecimento codificado, organizações com baixa maturidade dos SI também podem obter vantagens competitivas, evitando investimentos desnecessários e facilitando as conversas e trocas de conhecimento tácito. Independentemente da maturidade dos SI, canais de especialização individual podem oferecer soluções criativas e personalizadas, gerando vantagens competitivas (Kim *et al.*, 2014).

Já a intensidade do conhecimento ambiental refere-se a medida que uma empresa depende do conhecimento inerente às suas atividades e resultados para uma vantagem competitiva no mercado. Reflete as exigências de conhecimento impostas pelas circunstâncias externas em que uma organização atua, moldando as tendências externas e contextuais relacionadas à estratégia de GC. A quantidade de conhecimento necessária para uma organização manter seu valor, aprender novas técnicas, resolver problemas, criar competências essenciais e identificar novas oportunidades varia conforme os negócios e tarefas específicas (Kim *et al.*, 2014).

Para tal classificação foi utilizada como base a proposta pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), cuja intensidade de conhecimento baseia-se em despesas com P&D e seus dados de produção diferenciam entre organizações intensivas em conhecimento e outras, focando nos principais produtores de bens de alta tecnologia e nas atividades (incluindo serviços) que são usuárias intensivas de alta tecnologia e/ou demandam mão de obra relativamente qualificada, necessária para se beneficiar plenamente das inovações tecnológicas. Segundo Lima e Redaelli (2024), nas organizações intensivas em conhecimento as atividades de agregação de valor são fundamentadas na aquisição, criação, disseminação e aplicação de conhecimento. Essa classificação de intensidade do conhecimento implica na categorização dos setores organizacionais que distingue entre bases de conhecimento analíticas e sintéticas (Kim *et al.*, 2014).

Em ambientes com baixa intensidade de conhecimento, onde predominam bases de conhecimento sintéticas, como na indústria de alimentos e bebidas, a competição é baseada em inovações incrementais, combinando conhecimento existente e focando na resolução de problemas específicos dos clientes, com baixo investimento em P&D. Em contrapartida, ambientes de alta intensidade de conhecimento, com bases de conhecimento analíticas, como nas indústrias farmacêutica e de máquinas elétricas, exigem inovações radicais e uma interação eficaz entre conhecimento codificado e tácito, sendo mais suscetíveis à lógica da economia do conhecimento (Kim *et al.*, 2014).

A classificação da OCDE também destaca a relação entre organizações intensivas em conhecimento e trabalho intelectual de empregados bem instruídos e qualificados e especifica os setores de serviços que envolvem atividades intensivas em conhecimento. Dentre esses setores de serviços tem-se telecomunicações, finanças e seguros, serviços relacionados a computadores, P&D e outros serviços empresariais, incluindo serviços orientados para o mercado, como serviços jurídicos, contabilidade, pesquisa de mercado e consultoria de gestão, além de serviços não orientados para o mercado, como educação e saúde. Institutos no setor de serviços públicos para a comunidade, como um todo, foram categorizados como de alta intensidade de conhecimento.

Kim *et al.* (2014) conduziram um estudo com 141 empresas coreanas que implementaram iniciativas de GC em toda a organização. O objetivo era analisar como o efeito das estratégias de GC no desempenho da gestão do conhecimento varia de acordo com os contextos internos e externos de cada empresa, considerando o nível de intensidade de conhecimento e a maturidade dos Sistemas de Informação organizacionais.

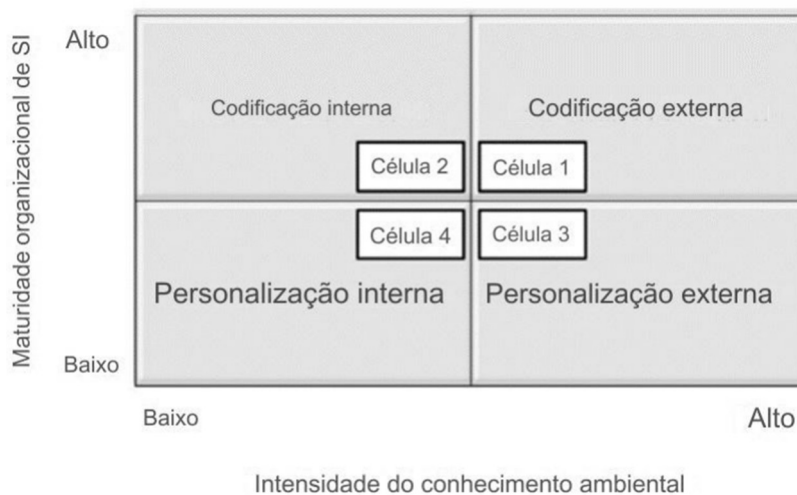
Os autores propuseram quatro hipóteses, baseadas na adoção de estratégias específicas para cada contexto, conforme detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 - Resumo dos resultados dos testes realizados por Kim *et al.* (2014)

Resumo dos resultados dos testes		
Número	Hipóteses	Resultados
H1	Quando a maturidade organizacional de SI e a intensidade de conhecimento ambiental de uma empresa são altas, a estratégia de codificação externa é a forma mais eficaz de melhorar o desempenho de GC dessa empresa.	Suportada
H2	Quando a maturidade organizacional de SI de uma empresa é elevada e a sua intensidade de conhecimento ambiental é baixa, a estratégia de codificação interna é a forma mais eficaz de melhorar o desempenho de GC dessa empresa.	Suportada
H3	Quando a maturidade organizacional de SI de uma empresa é baixa e a sua intensidade de conhecimento ambiental é alta, a estratégia de personalização externa é a forma mais eficaz de melhorar o desempenho de GC dessa empresa.	Suportada
H4	Quando a maturidade organizacional de SI e a intensidade de conhecimento ambiental de uma empresa são baixas, a estratégia de personalização interna é a forma mais eficaz de melhorar o desempenho de GC dessa empresa.	Não Suportada

Fonte: Adaptado de Kim *et al.* (2014, p. 411).

A partir da análise dos dados, três hipóteses foram validadas, sendo possível concluir que cada cenário demanda uma estratégia específica, conforme Figura 2.

Figura 2 - Modelo de contingência das estratégias de gestão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Kim *et al.* (2014, p. 404)

A estratégia de codificação externa resulta no melhor desempenho da GC para instituições com alta intensidade de conhecimento e maturidade de SI. Nessas condições, as organizações podem identificar e absorver conhecimento externo codificado, combiná-lo com o conhecimento interno, transformar conhecimento tácito em explícito e transferir o

conhecimento acumulado para os membros da organização através de canais orientados ao sistema.

A codificação interna representa a estratégia mais adequada para organizações com alta maturidade de SI e baixa intensidade de conhecimento. Essas organizações geralmente realizam atividades rotineiras e preferem inovações incrementais às radicais. Tendem a desenvolver e acumular seu conhecimento interno utilizando suas elevadas capacidades organizacionais de SI.

Organizações com baixa maturidade de SI e alta intensidade de conhecimento obtêm melhores resultados com a implementação da estratégia de personalização externa. Utilizam redes baseadas em interações humanas como principais fontes de conhecimento e importam conhecimento de fontes externas através de interações face a face e transferem esse conhecimento entre organizações.

Já a personalização interna constitui uma estratégia subjacente para implementar eficazmente as outras três estratégias de GC, independentemente da intensidade do conhecimento ambiental e da maturidade dos SI organizacionais. Instituições emergentes devem focar inicialmente na personalização interna para facilitar a criação e o compartilhamento de conhecimento, o que posteriormente ajuda a desenvolver bases de conhecimento codificadas internamente via tecnologia ou a estabelecer alianças confiáveis para fontes externas de conhecimento.

Dada a diversidade dos fatores que devem ser considerados quando da definição da estratégia, os gestores devem entender como cada estratégia de GC impacta no desempenho da organização sob uma perspectiva contingencial. Baseado no conceito de *trade-off*, a escolha e implementação da estratégia deve ser eficiente e realista, optando-se por ações apropriadas que considerem as características intrínsecas da organização e do ambiente no qual está inserida.

Em virtude da crescente demanda da sociedade por ações sustentáveis, as organizações passaram a adotar práticas que alinham seu desenvolvimento econômico às responsabilidades sociais e ambientais. Nesse cenário, a GC se torna uma ferramenta estratégica relevante, pois facilita o compartilhamento e a aplicação de conhecimentos que promovem práticas inovadoras voltadas à sustentabilidade (Chopra *et al*; 2021).

Chopra *et al.* (2021) abordam a importância da GC como um paradigma para ajudar às organizações a preencherem a lacuna entre o estado atual e o desejado ao atingirem metas de sustentabilidade de maneira eficaz e transparente. Destaca a necessidade de programas de

desenvolvimento sustentável com base na mobilização do conhecimento e menciona esforços globais, como a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável de 2002. Aponta a predominância de países desenvolvidos na GC para pesquisa em sustentabilidade, ressaltando a necessidade de inclusão de países em desenvolvimento, a fim de promover maior diversidade e inclusão nos *insights* da área. Os autores também ressaltam a relação entre GC e sustentabilidade, enfatizando que as organizações podem obter vantagem competitiva e superar a vulnerabilidade à concorrência quando adotam uma agenda de sustentabilidade ao contribuir para questões como mudanças climáticas e (não) degradação ambiental, por meio da gestão do conhecimento e da comunicação.

Segundo Chopra *et al.* (2021), a pesquisa em gestão do conhecimento para sustentabilidade tem se baseado em nove clusters fundamentais: prática informada de sustentabilidade, rede social, desempenho da organização, cultura de compartilhamento de conhecimento, inovação verde, estrutura de avaliação de sustentabilidade, aquecimento global, gestão do conhecimento e desempenho inovador.

Dado o enfoque da presente dissertação, a análise se concentra nos clusters relacionados à GC – “prática informada de sustentabilidade”, “cultura de compartilhamento de conhecimento” e “gestão do conhecimento”.

O cluster "prática informada de sustentabilidade" destaca a importância da criação, comunicação e disseminação de conhecimento para o desenvolvimento de negócios sustentáveis. Enfatiza a necessidade de incorporar a sustentabilidade nas práticas organizacionais, destacando a importância do conhecimento. A geração de conhecimento em diferentes níveis dentro e fora das organizações é crucial, exigindo que as empresas capturem e gerenciem esse conhecimento por meio de mecanismos de GC para obter benefícios sustentáveis. Estudos neste cluster abordam fontes de conhecimento e sua armazenagem, transferência e disseminação para alcançar usuários reais, proporcionando acesso às melhores práticas organizacionais com foco na sustentabilidade. Esses estudos defendem a utilização da GC para reduzir a lacuna entre criadores e usuários de conhecimento, colocando a sustentabilidade no centro das práticas organizacionais.

Outro cluster relevante para o contexto do presente trabalho refere-se à “cultura de compartilhamento de conhecimento” para o desenvolvimento sustentável, que é influenciada por fatores como a disposição para ajudar e a auto eficácia, que ocorre tanto no nível individual quanto corporativo, impactando positivamente a capacidade de inovação da organização. A

prática de compartilhar conhecimento interno e externo atua como mediadora entre colaboração estratégica e gestão sustentável da cadeia de suprimentos, oferecendo benefícios como a resolução de questões sociais, a redução do impacto ambiental e o aumento da orientação para a sustentabilidade. O texto destaca que o compartilhamento de conhecimento na cadeia de suprimentos pode melhorar a eficiência operacional, resultando em melhor atendimento ao cliente e maior satisfação. Os autores destacam a necessidade de pesquisas que proponham novas abordagens para construir, manter e disseminar culturas de compartilhamento de conhecimento em diferentes níveis, visando aproveitar efetivamente o potencial da Gestão do Conhecimento para promoção de maior sustentabilidade.

Já o cluster “gestão do conhecimento” é caracterizado como uma plataforma essencial para tornar as organizações sustentáveis em suas atividades de produção e operações. Ele incentiva pesquisas que explorem como a gestão do conhecimento pode ser integrada e promovida nas organizações em conjunto com a agenda de sustentabilidade. Além disso, encoraja a replicação do conhecimento existente sobre gestão do conhecimento em contextos não sustentáveis para sustentáveis, analisando possíveis diferenças e medidas corretivas necessárias para eficácia em empreendimentos sustentáveis.

A partir da identificação destes clusters e por meio da análise de palavras-chave nos artigos, os autores apresentam uma compreensão objetiva dos temas emergentes no campo da GC para sustentabilidade. A rede de palavras-chave revelou conexões entre 161 termos e uma análise de cluster mais refinada gerou 10 clusters temáticos, abrangendo áreas como “conhecimento ecológico”, “inovação verde”, “efeito do distrito de Hongqiao em Xangai” (relação entre planejamento urbano e diminuição de emissão de carbono), “Plano Diretor de Pesquisa AgroScope e segurança alimentar” (agricultura e cadeia de fornecimento sustentáveis), “gestão sustentável da cadeia de suprimentos e sustentabilidade dos negócios” (técnicas e ferramentas para a produção sustentável), “criação de conhecimento”, “gestão do conhecimento” e “gerenciamento de tecnologia”.

Mais precisamente quanto aos clusters “criação de conhecimento”, “gestão do conhecimento” e “gerenciamento de tecnologia”, os estudos evidenciam a coexistência benéfica do conhecimento e da tecnologia para as organizações.

Os autores destacam ainda a importância da capacidade dinâmica em Gestão do Conhecimento, que de acordo com Easterby-Smith e Prieto (2008) constitui os meios para a organização gerenciar o conhecimento enquanto se adapta às estratégias em resposta às

mudanças ambientais, tornando-se crucial ao permitir a utilização de conhecimento do tipo *exploration* e *exploitation*, o que repercute no fortalecimento da cadeia de valor e da relevância da organização.

Verifica-se, portanto, a relação entre capacidade dinâmica e gestão do conhecimento, já que aquela relaciona-se à habilidade da organização em reconfigurar suas práticas de GC, o que permite que a organização reúna e recombine seus recursos e competências para desenvolver conhecimento, o insumo fundamental para a inovação de produtos e serviços (Alegre *et al.*, 2013; Wang; Ahmed, 2007)

Já no tocante ao tipo de conhecimento empregado, March (1991) destaca que a *exploration* de novas possibilidades se relaciona a termos como busca, variação, tomada de riscos, experimentação, jogo, flexibilidade, descoberta, inovação; enquanto que a *exploitation* de velhas certezas se vincula com o refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução.

Foco exacerbado na *exploration*, sem considerar a *exploitation*, faz com que a organização sofra os custos da experimentação sem muitos benefícios, resultando em ideias não desenvolvidas e pouca competência distintiva. Já a concentração exclusiva na *exploitation*, sem explorar, confina a organização a equilíbrios subotimizados (March, 1991).

Os retornos da *exploration* são menos certos, mais distantes no tempo e organizacionalmente mais afastados em comparação com os da *exploitation*. A inteligência a longo prazo depende da *exploration*; portanto, o aumento da *exploitation* e a redução da *exploration* podem tornar os processos adaptativos autodestrutivos. Compreender as escolhas e melhorar o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* é complexo, pois os retornos das duas opções variam em valores esperados, variabilidade, tempo e distribuição dentro e fora da organização (March, 1991).

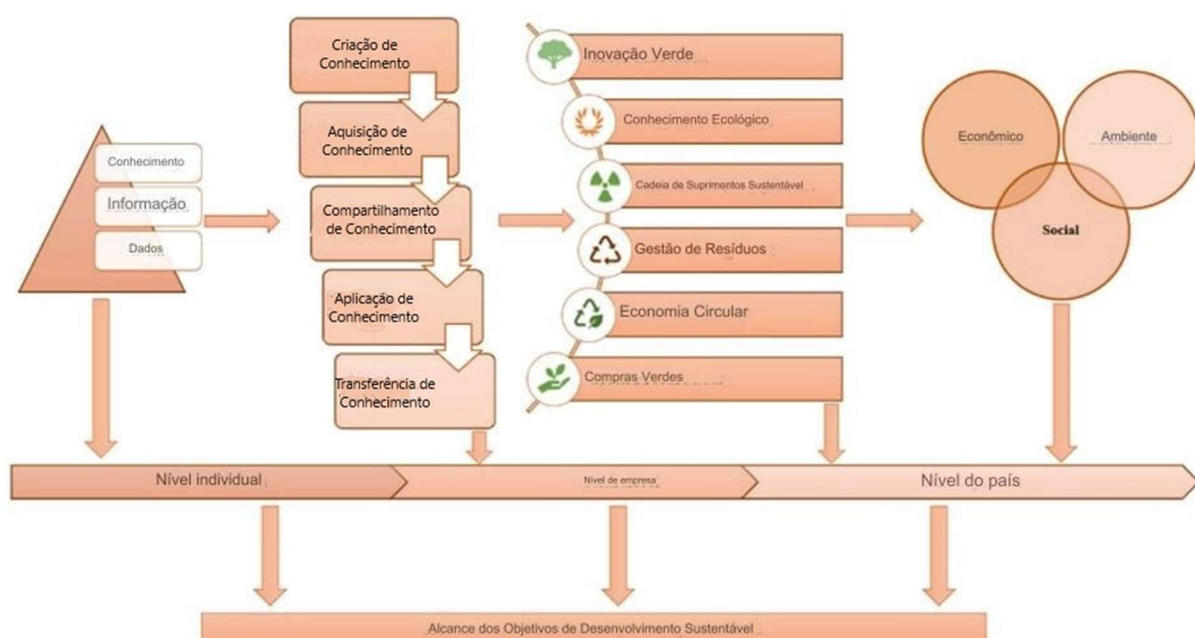
O autor defende um equilíbrio entre as práticas de *exploration* e *exploitation* como um fator primordial para a sobrevivência e prosperidade das organizações, já que competem por recursos escassos, o que resulta na adoção de escolhas explícitas (decisões calculadas sobre investimentos e estratégias) e implícitas (características das formas e costumes organizacionais, como procedimentos, regras de pesquisa, definição de metas e sistemas de incentivos) entre os dois (March, 1991).

No que se refere aos rumos dos estudos sobre conhecimento, Chopra *et al.* (2021) acreditam que novos temas gerados por meio da pesquisa em criação de conhecimento surgirão

ao longo do tempo devido a avanços e questões que impulsionam o ecossistema, mercado e sociedade, enquanto que os temas fundamentais para a base do conhecimento tendem a permanecer estáveis, dada sua natureza essencial como a base necessária para gerar novos conhecimentos.

Após uma revisão da literatura existente sobre GC para a sustentabilidade, Chopra *et al.* (2021) conceberam uma nova proposição teórica denominada "Teoria da Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade", visando destacar a intrínseca interconexão entre a GC e a sustentabilidade, conforme framework apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Framework conceitual da gestão do conhecimento para a sustentabilidade



Fonte: Adaptado de Chopra *et al.* (2021, p.14).

De forma sucinta, a teoria propõe uma pirâmide de conhecimento que descreve a evolução dos dados para informações e, finalmente, conhecimento, quando absorvido e aplicado pelos indivíduos. O processo de nível individual constitui pré-requisito para a Gestão do Conhecimento, que é um processo de nível organizacional que abrange atividades como criação, aquisição, compartilhamento, aplicação e transferência de conhecimento entre departamentos e equipes.

Ainda de acordo com Chopra *et al.* (2021), quando o conhecimento derivado das práticas de GC é direcionado para a sustentabilidade, as organizações podem adquirir conhecimento específico relacionado à ecologia, aprimorar suas estratégias de gestão de resíduos e engajar-se em iniciativas de inovação verde e aquisições sustentáveis, fortalecendo o impacto na economia circular e nas cadeias de suprimentos sustentáveis. O engajamento em iniciativas de sustentabilidade não só beneficia as organizações, como também contribui para o bem-estar econômico, ambiental e social em nível nacional. Quando essa abordagem é disseminada globalmente, o impacto significativo na sustentabilidade, resultante da interconexão entre indivíduos, organizações e nações que advém do comprometimento com a Gestão do Conhecimento, contribui de maneira substancial para a consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Desta forma, constata-se que a visão econômica da sustentabilidade evoluiu, passando do lucro individual para a prosperidade partilhada (Chopra *et al.*, 2021). Verifica-se, portanto, o alinhamento desta mudança de perspectiva com os objetivos almejados com a incorporação da GC na administração pública, visto que as políticas públicas focam as necessidades dos cidadãos e objetivam dentre outros fatores, a atenuação das desigualdades sociais.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As peculiaridades das instituições públicas fazem com que elas sejam consideradas “grandes produtoras e consumidoras de conhecimento” (Santos; Bastos, 2019), o que evidencia a necessidade de geri-lo de forma eficiente. Laihonon *et al.* (2023) destacam que a gestão do conhecimento no setor público deve considerar a articulação de diferentes variáveis institucionais, organizacionais e individuais e o impacto delas na formulação de políticas, caracterizando um desafio ao gestor lidar com tamanha diversidade de informações. Neste processo de gestão do conhecimento a administração pública se reinventa e é constantemente reformada.

Assim, sob o enfoque da Administração Pública, a GC pode ser definida como:

(...) um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (Batista, 2012, p.49)

Cabe mencionar que de acordo com Pepple, Makama e Okeke (2022), a GC no setor público ainda carece de estudos, sendo relevante investigar como ela pode ser implementada neste tipo de organização de forma a contribuir para o desenvolvimento de suas capacidades. Os autores enfatizam que a situação é ainda mais crítica em países em desenvolvimento, cujo cenário revela a ausência de líderes engajados nas atividades de GC, estruturas organizacionais rígidas, cultura e a falta de sistemas de incentivo padronizados.

Tomando como base os achados dos autores, relevante se faz a análise de como o contexto organizacional pode contribuir para a eficácia das práticas de gestão do conhecimento, especialmente no setor público, cabendo às organizações reconhecer padrões nunca antes vistos, sintetizar diferentes disciplinas e desenvolver novos processos, transformando o conhecimento em ativos valiosos para uso presente e futuro. Pepple, Makama e Okeke (2022) ainda chamam atenção para a compreensão da influência de contextos culturais nas práticas de gestão do conhecimento em razão da existência de processos psicológicos universais que se manifestam de forma diferente dependendo da tradição, costumes, raça, cultura e crenças dos membros da organização - o que encontra amparo na teoria do pensamento sistêmico, que sugere que a compreensão de um fenômeno requer uma visão holística dos fatores organizacionais e contextuais.

A incorporação da gestão do conhecimento nas instituições públicas faz com que as informações e o conhecimento resultante delas sejam considerados como ativo intangível na gestão administrativa, na qual se incentiva a produção de um novo conhecimento organizacional, garantindo melhores resultados (Santos; Bastos, 2019).

De acordo com Grant (1996), o conhecimento apresenta como características a transferibilidade, capacidade de agregação, apropriabilidade, além da especialização na aquisição de conhecimento a partir de um processo de transformação. Considerado um bem sustentável, à medida que quem o repassa não perde, iniciativas de compartilhamento devem ser impulsionadas, de modo a evitar o impacto do *turnover* tão característico das organizações públicas.

Ao contrário dos recursos materiais que diminuem à medida em que são utilizados, os recursos do conhecimento aumentam com o uso, uma vez que ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor; o que reforça a importância do conhecimento como um recurso para obtenção de

vantagem competitiva sustentável em um contexto organizacional altamente competitivo (Davenport; Prusak, 1998).

De acordo com Damian e Cabero (2020), estratégias como práticas de retenção do conhecimento, construção de memória organizacional e ações que minimizem a amnesia corporativa constituem exemplos de ações propostas pela gestão do conhecimento. Os principais benefícios advindos da GC são: a aquisição de melhores desempenhos organizacionais, o desenvolvimento de serviços é otimizado e possibilita evoluções expressivas no que diz respeito à melhoria da qualidade e à gestão de clientes, aumento da capacidade de criar novas idéias, ampliação do valor da organização e fornecimento de subsídios para os processos decisórios.

Para Batista (2012), o processo integrado de GC engloba cinco atividades: Identificar (competências e lacunas), Criar (conversão e criação de conhecimento), Armazenar (preservar), Compartilhar (aprendizagem contínua e inovação) e Aplicar (utilização e reutilização do conhecimento).

Em razão da necessidade da manutenção da vantagem competitiva das organizações, o compartilhamento do conhecimento ganha destaque por proporcionar o conhecimento aos integrantes da organização, com a finalidade de auxiliar na geração de sinergias, aprendizagem coletiva, inovação, harmonia e interação entre os atores (Welchen; Mukendi; Larentis, 2020). Pepple, Makama e Okeke (2022) destacam a contribuição do comportamento do compartilhamento que facilita o fluxo de conhecimento e melhora o desempenho e a sustentabilidade organizacional.

Definido como o intercâmbio sistemático de conhecimento entre os membros da organização, o compartilhamento do conhecimento pode ocorrer por meio do Método de armazenamento ou do Método de fluxo (APO, 2009). No método de armazenamento o conhecimento é armazenado em repositórios ou base de conhecimentos e, depois, disponibilizado para todos que dele necessitem; já no Método de fluxo a transferência do conhecimento se dá diretamente entre as pessoas, sendo a forma mais eficaz de compartilhamento (APO, 2009).

Também conhecido como transmissão, distribuição, comunicação, disseminação ou colaboração, para Welchen, Mukendi e Larentis (2020) o compartilhamento do conhecimento entre colaboradores e diferentes setores melhora a capacidade da organização para introduzir produtos e serviços novos ou melhorados, que por sua vez aumenta a satisfação dos clientes.

Sob a perspectiva da administração pública, pode-se considerar que esta satisfação se encontra atrelada à eficácia da política pública e ao pleno atendimento às demandas da sociedade.

Vale destacar que para que o conhecimento agregue valor é necessário que o mesmo seja aplicado nos processos de apoio, processos finalísticos e, conseqüentemente, na melhora dos produtos e serviços ofertados pela organização pública. A utilização e reutilização do conhecimento na organização (aplicação) deve transformar o conhecimento em ação ou em decisão (APO, 2009). Ou seja, conhecimento armazenado nas organizações, para ser considerado principal recurso produtivo, precisa ser aplicado em novas tecnologias, produtos e serviços (Welchen; Mukendi; Larentis, 2020).

Necessário se faz também o estabelecimento de uma cultura que incentive o conhecimento, mais especificamente o compartilhamento e a aprendizagem. De acordo com Pepple, Makama e Okeke (2022), uma organização com uma cultura que incentiva a prática de compartilhamento de conhecimento promove um fluxo eficiente de informações e conhecimento do detentor para o receptor.

A cultura organizacional tem sido associada ao aumento da produtividade, desempenho e crescimento de uma organização, bem como ao comportamento de compartilhamento de conhecimento, cabendo à gerência estimular relacionamentos interpessoais entre funcionários por meio de interações próximas visando o compartilhamento eficaz de conhecimento, criatividade e inovação (Pepple; Makama; Okeke, 2022).

Neste contexto merece destaque a liderança orientada ao conhecimento, definida por Raudeliūnienė e Kordab (2019) como um conceito que combina práticas de liderança tradicionais com novos conceitos de liderança baseados em teorias de prática de gestão do conhecimento. Este estilo fornece suporte aos colaboradores, permitindo o desenvolvimento de suas capacidades, incluindo um sistema de recompensa que facilite as práticas de gestão do conhecimento dentro de uma organização.

O estabelecimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento contribui para a obtenção de vantagens competitivas e para a melhora do desempenho e da sustentabilidade. A adoção de liderança orientada ao conhecimento na gestão do serviço público faz com que os processos de GC impactem e impulsionem o desenvolvimento de práticas de gestão de ativos (Pepple; Makama; Okeke, 2022).

Considerando que um dos objetivos da transferência de conhecimento é a entrega de relatórios e conhecimento por um membro experiente da organização à um menos experiente,

de forma que os últimos sejam preparados e orientados para assumir funções futuras dentro da organização, se faz relevante determinar até que ponto isto é praticado e identificar o que precisa ser melhorado para garantir que o conhecimento tácito ou implícito dos mais experientes não seja perdido quando eles se afastam ou aposentam do serviço (Pepple; Makama; Okeke, 2022).

Esta ação apresenta maior impacto quando se trata do *turnover* respaldado pela Lei 8.112/1990 - que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, pois como apresentado na introdução, na esfera pública federal é garantido ao servidor o direito à remoção e redistribuição, conforme trechos a seguir:

Art. 36. Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede.

Art. 37. Redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC ... (Brasil, 1990).

Entretanto cabe mencionar aspectos relevantes do *turnover* defendidos por March (1991) que destaca que um nível modesto de rotatividade, ao introduzir pessoas menos socializadas, aumenta a *exploration* e, assim, melhora o conhecimento agregado. O nível de conhecimento refletido pelo código organizacional (linguagem, crenças e práticas por meio das quais uma organização socializa os novos membros) aumenta, assim como o conhecimento individual médio daqueles indivíduos que já estão na organização há algum tempo. Cabe ressaltar que este efeito não provém do conhecimento superior do novo membro, já que geralmente possuem menos conhecimento do que os indivíduos que substituem; os ganhos vêm de sua diversidade.

Neste contexto merece destaque a contribuição de Nonaka e Takeuchi (1997) que atentam para a importância da retenção do conhecimento em várias organizações governamentais para fins de referência com o intuito de evitar a perda de conhecimento que pode ocorrer quando um funcionário deixa uma organização.

Apelo para o benefício mútuo pode ser uma das bandeiras a ser levantada com o intuito de sensibilizar os envolvidos diante das resistências à novas formas de trabalho. A menção ao legado que o servidor que irá deixar ao compartilhar o seu saber tende a valorizá-lo e a estimulá-lo a efetuar a troca de conhecimento, construindo a cultura de colaboração.

Desta forma, estratégias de compartilhamento de conhecimento devem estar alinhadas ou integradas aos processos de apoio e finalísticos da organização e devem ser planejadas e

executadas cuidadosamente de acordo com as especificidades de cada processo e da organização (Batista, 2012). O envolvimento de lideranças, concessão de autonomia e criação de ambientes que facilitem atividades de compartilhamento são ações que contribuem para a retenção do conhecimento, bem como para a transformação do conhecimento tácito em explícito (Welchen; Mukendi; Larentis, 2020).

Por fim, na linha defendida por Pepple, Makama e Okeke (2022), os autores destacam que os processos de GC representam o procedimento empregado para formação, organização e armazenamento, compartilhamento, transferência e implementação do conhecimento, que inclui ter um estilo de liderança orientado ao conhecimento, repositórios de conhecimento e infraestrutura. Ressaltam a relevância deste conjunto de ações para a gestão e controle da propriedade intelectual de uma organização, que, como citado anteriormente, representam ativos de alta relevância no mercado competitivo.

Os referidos autores observam que para que a transferência de conhecimento seja eficaz, o governo deve gerenciar o conhecimento possuído dentro da organização implementando e aplicando repositórios de conhecimento baseados em tecnologia da informação. Tais repositórios de conhecimento são usados para adquirir, acumular e disseminar informações e conhecimentos importantes dentro de uma organização e são caracterizados como aprimadores de processos de gerenciamento de conhecimento ao facilitar o compartilhamento de conhecimento; entretanto, seu valor a longo prazo depende se consiste em conhecimento que é preciso e valioso para a pessoa que o utiliza (Zack, 1999). Já no que se refere à tecnologia da informação, o uso da internet e intranets como uma infraestrutura de conhecimento também deve ser considerado e o respectivo sistema deve ser flexível na adaptação às mudanças ambientais (Pepple; Makama; Okeke, 2022).

Na administração pública federal brasileira, a necessidade da utilização de uma infraestrutura de conhecimento pode ser exemplificada pela institucionalização do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que consiste num modelo de gestão que foi instituído pelo Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022, apresentando como finalidade o desenvolvimento e mensuração das atividades com foco em resultados e qualidade dos serviços prestados. Este Programa respalda e estrutura o teletrabalho, destaca tanto o desempenho individual quanto institucional, exigindo um sistema informatizado para monitoramento e controle eficaz, o que resulta numa maior transparência e foco em resultados nas atividades públicas (Brasil, 2022).

Neste âmbito merece destaque os impactos e contribuições da inteligência artificial (IA), que de acordo com Taherdoost e Madanchian (2023) se tornou uma pedra angular da GC no século XXI em razão dos avanços na aquisição, desenvolvimento e compartilhamento de informações, bem como na sua aplicação efetiva dentro dos negócios.

A IA foi estabelecida antes da GC e se baseou na computação, sendo utilizada em muitos campos. A IA e o aprendizado de máquina são ferramentas indispensáveis frente ao mercado competitivo que se verifica atualmente. Neste contexto destaca-se a contribuição do *blockchain* que transformou a forma como as informações são coletadas, criadas, compartilhadas e utilizadas dentro das organizações. Ele fornece uma base segura e transparente para o gerenciamento de dados, enquanto a IA processa esses dados para identificar padrões, contextos e significados. Isso resulta em plataformas de *big data* - que centralizam a coleta, processamento e análise de grandes volumes de dados, permitindo a identificação rápida de padrões e a previsão precisa de tendências - mais eficientes, personalização de conhecimento e novas formas de cooperação entre máquinas e trabalhadores, aprimorando a inteligência e a tomada de decisões nos sistemas organizacionais (Taherdoost; Madanchian, 2023)

Para que a IA efetivamente contribua para a GC, necessária se faz a mudança da cultura organizacional e a implementação de novas técnicas de GC adaptadas à esta tecnologia, os chamados suplementos organizacionais, pois como destacado por Prasodjo (2019), na maioria das instituições, a burocracia constitui uma barreira à inovação e conseqüentemente à GC, à medida que os servidores preferem a estabilidade e a rotina.

O gerenciamento correto das oportunidades apresentadas pela IA e a atribuição de soluções de suporte a ações tomadas anteriormente elevam a prática organizacional de GC a um nível real mais alto, permitindo que as partes interessadas tomem as medidas adequadas ou concluam as tarefas de forma mais rápida, eficaz e bem-sucedida (Taherdoost; Madanchian, 2023).

A IA inclui realidade virtual, redes neurais, sistemas especialistas, reconhecimento de voz, processamento de linguagem natural e robôs, o que confere aos indivíduos e grupos o poder e a possibilidade de aumentar a produtividade e a criatividade em todos os níveis organizacionais e torna viável rastrear os resultados. Facilita o alcance dos objetivos pela organização o que pode repercutir no aumento da sua lucratividade e da competitividade ao diminuir despesas, reforçar a segurança e oferecer dados continuamente (Taherdoost; Madanchian, 2023).

Se implementada de forma efetiva, a adoção da tecnologia de IA na GC oferece vantagens como entrega de conhecimento com mais facilidade, remoção de barreiras linguísticas, aumento do capital intelectual e o estabelecimento de um sistema de conhecimento em tempo real, que resulta no aprimoramento, compartilhamento, uso e captura de conhecimento, aumento da flexibilidade da representação do conhecimento, geração de conhecimento baseado em preferências pessoais, bem como na facilitação da resolução de problemas (Taherdoost; Madanchian, 2023).

Conforme destacado por Santos e Bastos (2019), com o advento da GC evidencia-se a passagem da tomada de decisão administrativa burocrática para o processo de decisões estratégicas baseadas no conhecimento, de modo que os atores envolvidos tomam decisões assertivas, considerando situações pretéritas semelhantes, buscando soluções eficientes, consultadas em repositórios de conhecimentos organizados e bancos de dados, contrapondo-se aos “achismos” e ao “reinventar a roda”.

A relevância da IA na GC pode ser observada pela conexão entre ambas, dado que estão intrinsecamente ligadas à criação, compartilhamento e uso eficiente do conhecimento nas organizações. A IA capacita computadores a aprender, enquanto que a GC aprimora a compreensão das informações. A qualidade das decisões relaciona-se à quantidade e adequação dos dados, caracterizando a essencialidade das técnicas de IA. A conversão de grandes volumes de dados em informações úteis facilita decisões estratégicas, com a tecnologia da informação apoiando a criação e uso eficiente do conhecimento (Taherdoost; Madanchian, 2023).

A inteligência colaborativa, resultante da interação entre humanos e IA, torna-se relevante para as organizações, sendo essencial o apoio da alta gerência para integrar a IA, melhorando, assim, a GC e os processos organizacionais. Sistemas baseados em conhecimento, com regras para apoiar decisões, tornam o processo decisório mais confiável e flexível, permitindo a modelagem de cenários futuros. Portanto, a IA pode aprimorar sistemas de suporte à decisão administrativa baseados em GC (Taherdoost; Madanchian, 2023).

Resultados de estudos analisados por Taherdoost e Madanchian (2023) evidenciaram que a IA teve um impacto significativo nos componentes dinâmicos, capacidade, elementos ambientais e gestão de estoque do fluxo de informações, melhorando o fluxo de conhecimento e a difusão em redes. A IA também fomentou inovações técnicas únicas e desempenhou um papel crucial no reconhecimento automático de novos conhecimentos, impulsionando a transmissão interna da inovação. A eficiência e a retenção da transferência de conhecimento

foram aprimoradas pela rede de conhecimento. Além disso, a distribuição e aquisição de conhecimento e capacidade de resposta influenciaram significativamente e favoravelmente a conscientização sobre IA.

A utilização de um sistema de GC eficaz propicia melhor cooperação entre profissionais e melhora os resultados dos processos de geração de conhecimento, permitindo a *exploitation* e *exploration* do conhecimento. A implementação de uma estrutura pública orientada por IA pode melhorar a tomada de decisões nas interações G2G, promovendo eficiência, troca de informações, coordenação de políticas e agilidade e qualidade no atendimento às demandas dos cidadãos (Taherdoost; Madanchian, 2023).

A GC cria um ambiente propício à educação e aprendizado contínuo, incentivando trabalhadores a adquirir novas habilidades e assumir posições de liderança, cenário relevante à medida que as organizações valorizam pessoal treinado para detectar informações críticas e usar estrategicamente a GC para aumentar a qualidade do serviço prestado (Taherdoost; Madanchian, 2023).

Entretanto, o uso da IA requer algumas ressalvas, cabendo mencionar as recentes contribuições trazidas por Nonaka em entrevista a Lehtonen, Kawada, Hirose (2025), ao destacar que a integração da IA generativa e da transformação digital nos negócios deve ser abordada com uma perspectiva humanizada, enfatizando a empatia, a sustentabilidade e as práticas éticas. O autor argumenta que organizações e instituições educacionais devem concentrar seus esforços no aprimoramento das capacidades humanas, assegurando que a tecnologia atue como instrumento de expansão dos valores e objetivos intrínsecos da sociedade, de modo a contribuir, de forma sustentável, para o bem-estar humano (Lehtonen; Kawada; Hirose, 2025).

Nesse contexto, Nonaka destaca que o ponto de partida para a criação coletiva de conhecimento reside na socialização, fundamentada na empatia e na experiência direta. Tal processo envolve a construção e a transferência de conhecimento tácito, o que o torna inacessível ou irreproduzível pela IA, pois a fisicalidade e os sentidos humanos são fundamentais para gerar significado e valor (Lehtonen; Kawada; Hirose, 2025).

Adicionalmente, os desafios impostos pela era digital requerem uma abordagem que concilie tradição e inovação, como propõe Nonaka, em consonância com a perspectiva de March (1991), ao defender a necessidade de equilíbrio entre as estratégias de *exploration* e *exploitation* nas organizações. Essa articulação entre dimensões opostas é relevante para

garantir não apenas a inovação tecnológica, mas também a preservação dos valores humanos fundamentais no contexto organizacional contemporâneo.

Diante dos benefícios apresentados com a implementação de uma GC eficaz e considerando que as instituições de ensino participam, de forma ativa, na geração, disseminação e aplicação do conhecimento, urge a necessidade de se aliar a teoria e a prática e verificar o patamar da gestão de conhecimento na Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS.

De acordo com Ribeiro *et al.* (2023), além de determinar o nível de maturidade de uma organização em GC, um modelo de maturidade também pode apontar ações para a elevação do estágio identificado, permitindo acompanhar a evolução da GC nas instituições. Da Costa *et al.* (2022) corroboram que os modelos de maturidade servem como ferramenta eficaz para facilitar a governança de GC em toda a organização, colaboram na identificação de barreiras à implementação da GC e ainda podem facilitar o planejamento de curto e longo prazo.

Deste modo, o nível de maturidade em GC torna-se um diagnóstico de valor para as instituições, sendo fonte de informação que devem ser analisadas e discutidas entre os gestores, visando a melhoria contínua, que na administração pública se materializa com o aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade do serviço prestado à sociedade (Ribeiro *et al.*, 2023).

2.4 MODELO TEÓRICO DA PESQUISA

De acordo com Kruger e Snyman (2007), a mensuração da Gestão do Conhecimento em uma organização permite avaliar a sua capacidade e o seu nível de preparação para utilizar adequadamente seu capital intelectual, de forma a revelar o nível de maturidade em gestão do conhecimento. Khatibian *et al.* (2010), destacam que os modelos de maturidade foram propostos para avaliar o desenvolvimento e implementação da GC, medindo o quanto ela é gerida e controlada.

Esses modelos, úteis para identificar capacidades organizacionais, objetivam facilitar mudanças estruturais e aumentar a eficácia da GC (Jia *et al.*, 2011). Júnior *et al.* (2010), definem os modelos de maturidade como estruturas empregadas como ferramentas de melhoria dos processos, já que os descrevem em patamares de evolução, com o objetivo de orientar a melhoria da organização.

Gonçalo *et al.* (2010) apontam que os modelos surgem para correlacionar a GC com os resultados organizacionais, ajudando a definir metas de melhoria; enquanto que Lin (2007) afirma que esses modelos permitem insights sobre mudanças necessárias, ajustando as estratégias para maior efetividade.

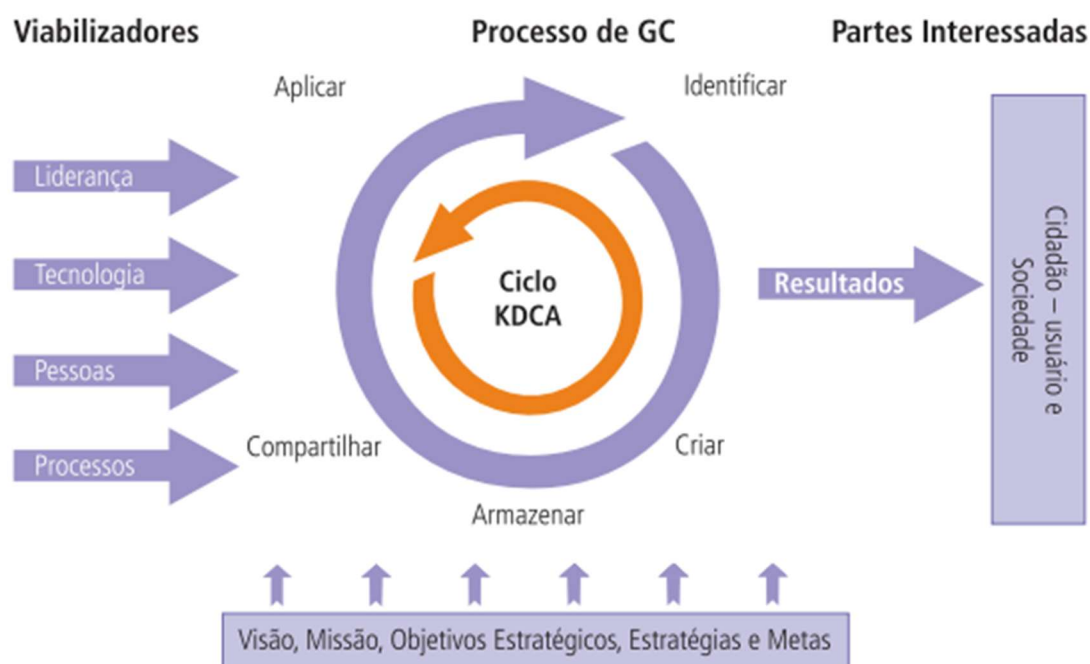
Curtis *et al.* (2001) reforçam que os modelos de maturidade orientam mudanças progressivas em processos intensivos de conhecimento. No entanto, Teah *et al.* (2006) observam a dificuldade na aplicação desses modelos devido à variedade existente, o que Kruger e Snyman (2007) sugerem que pode ser superado combinando teoria com prática.

Dada a relevância dos modelos de maturidade em gestão do conhecimento na consecução dos benefícios obtidos pela institucionalização da GC nas organizações, o presente trabalho mensurou o grau de maturidade em gestão do conhecimento da Reitoria do IFRS a partir do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), o qual é constituído por seis componentes:

- i) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; ii) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; iii) processos de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; iv) ciclo KDCA (inspirado no PDCA, em que o Planejar cede espaço para “Knowledge”); v) resultados de GC; e vi) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade (Batista, 2012, p.1)

A escolha por este modelo reside no fato de constituir um modelo específico para a administração pública que relaciona gestão do conhecimento e resultados organizacionais, sendo possível avaliar seus desdobramentos junto a melhoria de processos, produtos e serviços ofertados à sociedade. Consiste em um modelo genérico, holístico, com foco em resultados e específico de GC adequado à administração pública brasileira, conforme pode ser visualizado na Figura 4 (Batista, 2012).

Figura 4 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública



Fonte: Batista (2012, p. 52).

Dentre outras características, o Modelo engloba as partes interessadas da administração pública - em especial o cidadão e a sociedade; apresenta sólida fundamentação teórica baseada em revisão sistemática de literatura sobre modelos de GC para a administração pública e na análise de modelos utilizados por organizações públicas e privadas; além de ser aplicável às entidades dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, dos níveis federal, estadual e municipal e da administração pública direta e indireta. Vale ressaltar que as atividades recomendadas pelo Modelo estão relacionadas com as iniciativas da administração pública na área de excelência em Gestão Pública, associando GC com resultados institucionais e desempenho organizacional, além de contemplar fatores críticos de sucesso na implementação da GC (Batista, 2012).

O Modelo apresenta uma abordagem híbrida à medida que combina abordagens descritiva e prescritiva. Ele descreve os elementos essenciais da GC por meio da apresentação do que é GC na administração pública, da sua importância, dos seus benefícios para o indivíduo, às equipes, à organização e à sociedade, explica a relação entre a GC e os princípios da eficiência, qualidade e efetividade social e da legalidade, impessoalidade, publicidade,

moralidade e eficiência, além de mencionar a importância da GC para o desenvolvimento nacional sustentável. No que se refere à parte prescritiva, ele orienta como implementar a GC por meio da utilização do Manual de Implementação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. O referido manual orienta como:

- i) avaliar a GC com base em critérios (fatores críticos de sucesso ou viabilizadores);
- ii) identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na avaliação da GC; iii) identificar as lacunas de conhecimento; iv) definir a visão e a estratégia de GC; v) medir os resultados da estratégia; e vi) elaborar, implementar e acompanhar plano estratégico de GC que contemple ferramentas e tecnologias de GC (Batista, 2012, p. 20).

De acordo com a metodologia apresentada no Manual, o Plano de Gestão do Conhecimento contempla quatro etapas:

- a) Diagnosticar: breve auto avaliação do grau de maturidade em GC da organização por meio da utilização do Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública. Com os dados obtidos pela avaliação é elaborado o business case justificando a importância da GC.
- b) Planejar: definição da visão, os objetivos e as estratégias de GC. Fase em que são identificados e priorizados os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional). Ocorre a definição da estrutura de governança de GC e as práticas de GC, assim como sensibiliza as pessoas. Nesta etapa é elaborado o PGC.
- c) Desenvolver: escolha de um projeto piloto para ser testado. O mesmo é implementado, seus resultados são avaliados e as lições aprendidas são utilizadas para implementar o projeto em toda a organização.
- d) Implementar: discussão dos fatores críticos de sucesso na implementação do PGC. A organização define meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC, além de estabelecer as maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC. O plano de comunicação do PGC é desenvolvido e é estabelecida a estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC (APO, 2009).

Dado o objetivo geral estabelecido no presente trabalho, o foco foi a etapa 1: Diagnosticar, cujo objetivo é determinar o grau de utilização da GC na organização pública; verificar se a organização pública apresenta condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de GC, além de identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da GC. Para tal, foi utilizado o “Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública”, que é composto por 42 perguntas sobre sete critérios, que foram analisados e pontuados com base nas seguintes escalas apresentadas pela Figura 5.

Figura 5 – Escala para análise dos critérios do Instrumento para avaliação da GC

Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 a 35 dos critérios de 1 a 6 e nos itens 37 e 38 do critério 7):

- 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 (a ser utilizada no critério 7: resultados. Itens de 39 a 42).

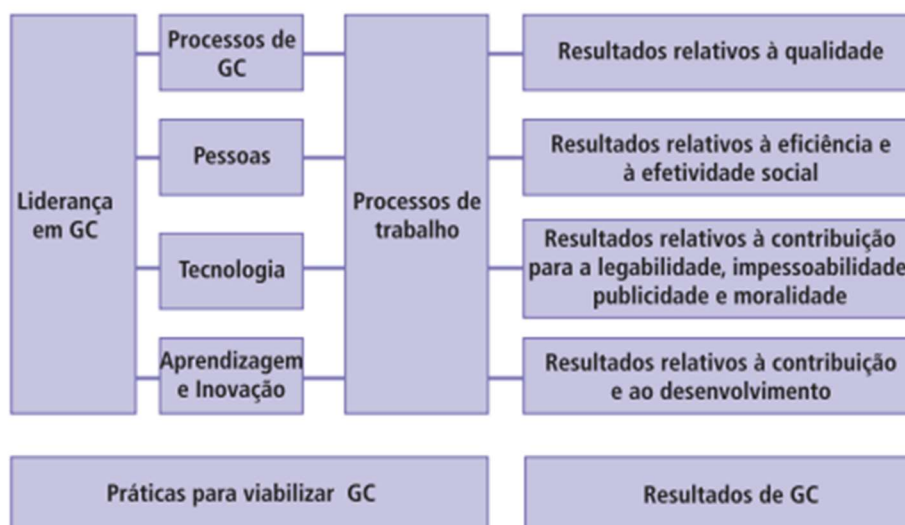
- 1 = A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.
- 2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.
- 3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
- 4 = Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
- 5 = Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Fonte: Batista (2012, p. 91)

O apêndice A apresenta o questionário que foi aplicado aos servidores da Reitoria, que engloba o TCLE, questões de caracterização da amostra e os referidos critérios propostos no Instrumento para avaliação da GC de Batista (2012).

No que se refere aos critérios de análise, o MGCAP utiliza os propostos pela *Asian Productivity Organization* (APO) relacionados na publicação *Knowledge Management: Facilitator's Guide* em que apresenta um modelo de GC híbrido (descritivo e prescritivo) de como implementar a GC nas pequenas e médias empresas privadas (APO, 2009). A Figura 6 evidencia como os critérios de avaliação estão correlacionados e como a análise dos mesmos está interligada a consecução dos objetivos propostos pelas políticas públicas.

Figura 6 - Critérios de avaliação da GC



Fonte: Batista (2012, p. 93).

A descrição de cada um dos sete critérios é apresentada na sequência.

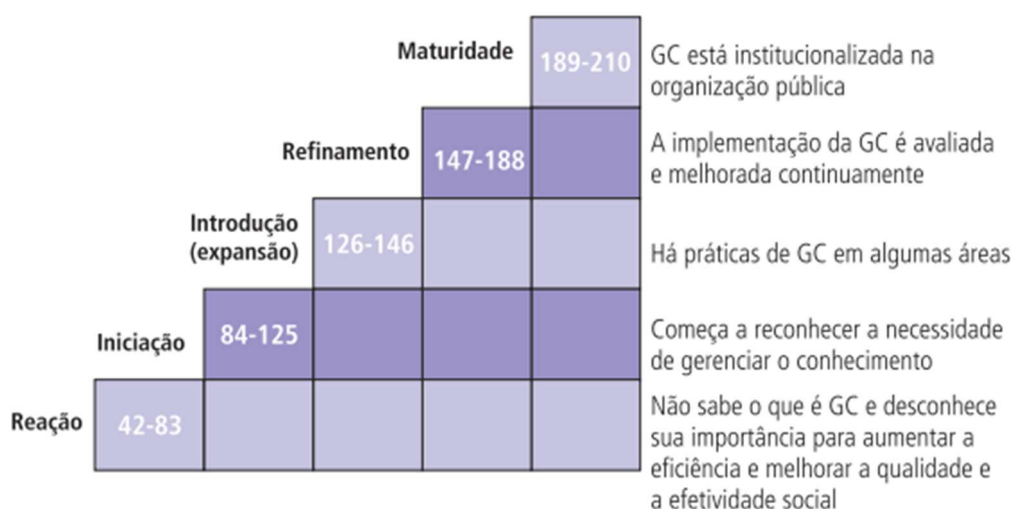
- a) **Liderança em GC:** Examina se: i) a visão e a estratégia de GC estão alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização e se são compartilhadas; ii) existem arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC; iii) são alocados recursos financeiros nas iniciativas de GC; iv) a organização conta com política de proteção do conhecimento; v) a alta administração e chefias intermediárias servem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo e vi) se estas promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e inovação (APO, 2009).
- b) **Processo:** Avalia se a organização: i) define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e objetivos; ii) modela seus sistemas de trabalho e processos para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional; iii) conta com sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar continuidade das operações; iv) implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e manter seus resultados; e v) a organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho (APO, 2009).

- c) Pessoas: Analisa se: i) os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público e apoiam o alcance dos objetivos da organização; ii) a organização dissemina informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para novos funcionários; iii) a organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria; iv) a organização conta com banco de competências; v) há reconhecimento e recompensa quando os servidores colaboram e compartilham conhecimento; e vi) a organização do trabalho contempla trabalho em equipe (APO, 2009).
- d) Tecnologia: Verifica se: i) há infraestrutura de tecnologia da informação (TI) como apoio à GC; ii) infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de GC da organização; iii) todas as pessoas têm acesso a computador; iv) todas as pessoas têm acesso à internet e a um endereço de e-mail; v) as informações disponíveis no sítio da Rede Mundial de Computadores são atualizadas regularmente; e vi) a intranet é usada como fonte principal de comunicação e como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação (APO, 2009).
- e) Processo de GC: Examina se: i) a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; ii) a organização conta com um mapa de conhecimento e o utiliza; iii) o conhecimento adquirido é registrado e compartilhado; iv) o conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da organização é retido; v) se a organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas; e vi) se há *benchmarking* interno e externo para melhorar o desempenho e inovar (APO, 2009).
- f) Aprendizagem e inovação: Avalia se: i) a organização articula e reforça como valores a aprendizagem e inovação; ii) a organização aceita o erro como oportunidade de aprendizagem; iii) há equipes interfuncionais para resolver problemas; iv) as pessoas recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos; v) as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos; e vi) se as pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação (APO, 2009).

- g) Resultados da GC: Analisa se: i) a organização tem histórico de implementação da GC; ii) são utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização; iii) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência; iv) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade; v) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social; e vi) se a organização melhorou – graças às contribuições de GC – os resultados dos indicadores relativos a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento (APO, 2009).

Assim, a avaliação e pontuação (numa escala crescente de 1 a 5) de como as ações citadas acima são desenvolvidas, ou seja, considerando seis situações de cada um dos sete critérios (liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação, resultados da GC), são obtidos valores, que somados obtém-se o valor final do nível de maturidade, que constitui o diagnóstico da situação da GC nas entidades públicas. Para Batista (2012) a maturidade é alcançada quando a GC está institucionalizada na organização pública, conforme Figura 7.

Figura 7 - Níveis de Maturidade em GC



Fonte: Batista (2012, p. 95).

De acordo com os valores obtidos, o nível de maturidade pode variar do nível mais baixo (reação) ao mais alto (maturidade), dentro de uma escala cujo detalhamento é apresentado na sequência:

- a) Nível 1: Reação – neste nível a organização pública desconhece a GC e a sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento.
- b) Nível 2: Iniciação – ocorre quando a organização pública passa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.
- c) Nível 3: Introdução (expansão) – patamar em que a organização identifica práticas de GC em algumas áreas.
- d) Nível 4: Refinamento – quando a implementação da gestão do conhecimento é constantemente avaliada e aprimorada.
- e) Nível 5: Maturidade – auge da escala, ocorre quando a GC está institucionalizada na organização pública.

O objetivo do referido autor foi a elaboração de um modelo genérico (que servisse para todas as organizações públicas), holístico (que permitisse um entendimento integral da GC), com foco em resultados (que visasse alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho) e específico de GC para a administração pública brasileira. Desta forma, o modelo destina-se às entidades das 3 esferas do poder, tanto da administração direta como da indireta e visa facilitar o planejamento e a implementação da GC na administração pública brasileira com o intuito de aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social da administração brasileira em benefício do cidadão usuário e da sociedade (Batista, 2012).

A relação entre conhecimento, GC e modelos de maturidade destaca a importância de uma abordagem estruturada para a implementação de GC nas organizações, incluindo as públicas, de modo a otimizar o uso do conhecimento disponível, promover a inovação e contribuir para o alcance de melhores resultados em termos de gestão e prestação de serviços à sociedade. Assim, objetiva-se contribuir para que a Reitoria do IFRS ajuste sua força de acordo com seus objetivos institucionais para fortalecer a GC, trazendo inovação, disseminando

conhecimento, fornecendo uma melhor tomada de decisão, um melhor desempenho na medição, levando à vantagem competitiva e ao pleno atendimento às demandas da sociedade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram empregados na consecução dos objetivos propostos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Gil (2022), as pesquisas descritivas objetivam levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Dado que a presente dissertação teve por finalidade analisar o grau de maturidade da GC a partir da descrição das características de uma população (servidores da Reitoria do IFRS), sendo possível identificar possíveis relações entre variáveis, além de investigar as atitudes desta população quanto às práticas de GC, fica caracterizada a natureza descritiva do presente estudo.

A estratégia empregada foi o estudo de caso único, que é definido por Gil (2022) como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de forma que seja possível seu amplo e detalhado conhecimento. Neste contexto cabe mencionar a contribuição de Yin (2015), que reconhece o estudo de caso como o procedimento mais adequado para se investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu real contexto.

Visando o alcance dos objetivos propostos, foi empregada técnica de coleta de dados que combina abordagem quantitativa e qualitativa de maneira organizada e sucessiva, com o objetivo de proporcionar uma compreensão mais aprofundada do fenômeno investigado. Na fase quantitativa foram aplicados questionários via *Google Forms* visando a mensuração do nível de maturidade de GC do caso de análise, que posteriormente foi avaliado por meio de técnicas estatísticas. Esses resultados quantitativos fornecem uma visão geral dos padrões ou tendências e orientaram a fase qualitativa, na qual foram realizadas entrevistas para explorar em maior detalhe as percepções e experiências dos altos gestores. A pesquisa documental complementou as duas fases, fornecendo uma análise crítica de fontes escritas ou registros históricos relevantes ao tema, enriquecendo a compreensão do contexto e das implicações dos dados obtidos. Esse desenho metodológico é eficaz para corroborar e expandir os resultados iniciais, permitindo uma triangulação de dados que fortalece a validade da pesquisa.

Deste modo, considerando que a questão de pesquisa do presente trabalho é “*Como se caracteriza a maturidade da gestão do conhecimento na Reitoria do IFRS?*”, justifica-se a escolha da estratégia de pesquisa, à medida que o estudo de caso permite compreender em profundidade como ocorre o processo de gestão do conhecimento no referido caso de análise, a partir da avaliação dos critérios propostos por Batista (2012).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas. Possuem natureza jurídica de autarquia, sendo detentores de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (Brasil, 2008).

Criados pela Lei nº 11.892/2008, de 29 de dezembro de 2008, os 38 Institutos compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e apresentam como finalidades e características:

I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;

II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;

III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;

VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;

VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;

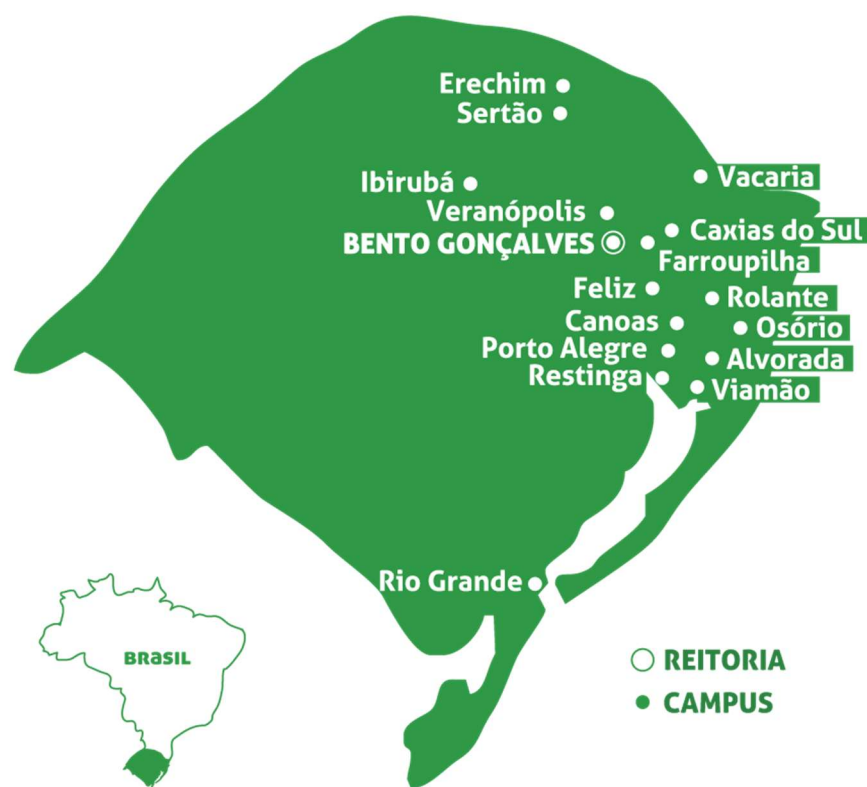
IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente (Brasil,2008).

Cabe destacar que o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) foi criado mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves, da Escola Técnica Federal de Canoas e da Escola Agrotécnica Federal de Sertão; além de outras duas Escolas Técnicas - Escola Técnica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e o Colégio Técnico Industrial Prof. Mário Alquati, da Universidade Federal do Rio Grande (FURG).

O IFRS apresenta como missão a oferta de educação profissional, científica e tecnológica, inclusiva, pública, gratuita e de qualidade, promovendo a formação integral de cidadãos para enfrentar e superar desigualdades sociais, econômicas, culturais e ambientais, garantindo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (IFRS, 2024a).

O IFRS contempla 17 campi (Campus: Alvorada, Bento Gonçalves, Canoas, Caxias do Sul, Erechim, Farroupilha, Feliz, Ibirubá, Osório, Porto Alegre, Restinga, Rio Grande, Rolante, Sertão, Vacaria, Veranópolis e Viamão), além da Reitoria, localizada no município de Bento Gonçalves (RS), conforme pode ser evidenciado na Figura 8. O quadro de servidores, selecionados através de concurso público, nos termos da Lei nº 8.112/1990, engloba duas carreiras distintas - Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e Cargos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), o que resulta em mais de 1.156 professores e 969 técnicos administrativos (IFRS, 2024b). Em março de 2024 o governo federal anunciou a criação de novos campi dos Institutos Federais no Rio Grande do Sul, cujas unidades atenderão municípios com baixa cobertura de educação profissional, destacando-se Gramado e Zona Norte de Porto Alegre (IFRS,2024c).

Figura 8 - Mapa de localização dos campi e Reitoria do IFRS



Fonte: IFRS, 2024d.

Essa estrutura viabiliza o fornecimento de cerca de 200 opções de cursos para aproximadamente 27 mil alunos (IFRS, 2024a). Dada a qualidade do ensino, em 2022 conquistou pela quarta vez consecutiva colocação no ranking do Centro de Classificações Universitárias Mundiais – CWUR (IFRS, 2022).

Optou-se por realizar o estudo na Reitoria em virtude de a mesma ser o órgão executivo e responsável pela administração, coordenação e supervisão de todas as atividades do IFRS, cuja matéria-prima é o conhecimento. Como já verificado, a identificação do nível de maturidade em GC torna-se um diagnóstico de valor para as instituições e constitui fonte de informação que deve ser trabalhada pelos gestores públicos para a obtenção do aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade do serviço prestado à sociedade (Ribeiro *et al.*, 2023).

Após a devida autorização do Reitor do IFRS e da submissão e aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UCS, tendo o CEP do IFRS como coparticipante, ocorridas em outubro de 2024, a presente pesquisa foi aplicada aos servidores lotados na Reitoria. De acordo com o último levantamento realizado na instituição, em julho de 2023, nesta unidade atuam 144

técnicos, além de cerca de 21 servidores docentes nomeados para desempenho de cargo de direção ou função gratificada (IFRS, 2024b). Importante mencionar que não fizeram parte do público-alvo da presente pesquisa os trabalhadores terceirizados ou de contrato temporário, bem como os professores visitantes, os alunos, os bolsistas e os estagiários.

3.3 COLETA DE DADOS

Para efetuar a coleta dos dados foram utilizados três métodos: pesquisa documental, aplicação de questionário como forma de obtenção de dados para a pesquisa e a elaboração do diagnóstico proposto, além da realização de entrevistas semiestruturadas para melhor compreensão das perspectivas dos altos gestores a respeito das ações e desdobramentos da adoção da GC na referida instituição. Com o intuito de conferir validade e confiabilidade à pesquisa, os métodos propostos estão em consonância às diferentes fontes de levantamento de evidências, informações e dados propostas por Yin (2015).

Ainda de acordo com o autor, quatro princípios devem ser aplicados ao estudo de caso com o intuito de maximizar os benefícios resultantes da utilização de tais fontes:

- a) Utilização de múltiplas fontes de evidência, de forma que o fenômeno possa ser verificado a partir de diferentes perspectivas: A realização de pesquisa documental, a aplicação de questionário aliadas às entrevistas permitiram maior detalhamento e riqueza ao estudo, possibilitando a triangulação dos dados;
- b) Construção de uma base de dados do estudo de caso: Consolidação das informações obtidas por meio dos três métodos de coleta conferiram maior organização, tabulação e documentação dos dados coletados e das evidências construídas em campo, em arquivos eletrônicos e impressos. Cabe ressaltar que dados brutos (base de dados obtidos pela aplicação dos questionários, áudios e transcrição das entrevistas, bem como demais documentos) ficarão preservados, disponíveis e poderão ser acessados em ocasiões futuras;

- c) Manutenção do encadeamento de evidências: A pesquisadora considerou esta recomendação por meio da exposição e encadeamento das ideias, apresentando uma leitura clara e fluida, permitindo que o leitor siga a derivação das evidências até chegar à resposta da pergunta de pesquisa e construa suas próprias conclusões;
- d) Cuidado exercido ao utilizar dados de fontes eletrônicas: A pesquisadora estabeleceu critérios e limites na busca por informações, checando a confiabilidade da fonte, além de obter a autorização do dirigente máximo da instituição para uso de determinados dados.

3.3.1 Pesquisa documental

De acordo com Gil (2022), a pesquisa documental constitui um dos delineamentos mais importantes no campo da História e da Economia e se baseia na utilização de dados já existentes. Contempla toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas.

Para o autor, documento é conceituado como qualquer objeto capaz de comprovar algum fato ou acontecimento, destacando-se nas pesquisas os:

1) documentos institucionais, mantidos em arquivos de empresas, órgãos públicos e outras organizações; 2) documentos pessoais, como cartas e diários; 3) material elaborado para fins de divulgação, como folders, catálogos e convites; 4) documentos jurídicos, como certidões, escrituras, testamentos e inventários; 5) documentos iconográficos, como fotografias, quadros e imagens; e 6) registros estatísticos. (Gil, 2022, p. 44)

Baseando-se nas etapas propostas por Gil (2022) e tomando como base o objetivo do estudo que foi mensurar o grau de maturidade da gestão do conhecimento no IFRS, no âmbito da Reitoria, foi realizada a identificação e localização das fontes relacionadas ao objeto da pesquisa por meio do acesso e coleta de documentos elaborados a partir de 2018 até os dias atuais. A pesquisa documental contribuiu para a identificação de ações norteadoras e de práticas recomendadas que são exercidas em prol da gestão do conhecimento no caso de análise, permitindo verificar o grau de formalização e institucionalização das práticas de gestão do conhecimento na organização.

Para fins desta investigação, a busca documental concentrou-se nas normativas internas disponibilizadas no site oficial do IFRS. O detalhamento dos referidos documentos consultados e considerados relevantes para o escopo desta pesquisa encontra-se discriminado no Quadro 2.

Quadro 2 – Detalhamento dos documentos analisados

Documento Consultado	Eixo temático	Disponível em:
Estatuto	Norma fundamental que define sua estrutura, organização, finalidades e princípios de funcionamento.	https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/Anexo_Res_027_2017_Estatuto.pdf
Regimento Geral do IFRS	Conjunto de diretrizes que organizam as atividades administrativas e acadêmicas do IFRS, complementando e normatizando as disposições do Estatuto.	https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2024/09/Regimento_Geral_agosto_2024_Resolucao_36_ANEXO_1-1.pdf
Regimento da Reitoria do IFRS	Disciplina a estrutura e o funcionamento dos órgãos que a integram.	https://ifrs.edu.br/documentos/regimento-interno-da-reitoria
Plano de Desenvolvimento Institucional	Documento legalmente exigido e uma ferramenta de gestão que direciona as ações do IFRS para o cumprimento da missão e a conquista de objetivos	https://pdi.ifrs.edu.br

Instrução Normativa N° 001, de 01 de Novembro de 2023	Institui a Política de Transição de Gestão (PTG) do IFRS.	https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2023/11/INSTRUCAO-NORMATIVA-IFRS-N%C2%B0-001-2023-1.pdf
Manuais, fluxos, guias e documentos afins	Normas das atividades realizadas pelos setores.	Sites das Pró-Reitorias e Diretoria de Gestão de Pessoas

Fonte: Dados obtidos a partir da pesquisa (2025).

3.3.2 Aplicação de questionário

Considerando que para Gil (2022) a elaboração do questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em questões, para obtenção de dados para a pesquisa e a elaboração do diagnóstico proposto, optou-se pela aplicação do “Instrumento para a avaliação da GC na administração pública” indicado no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) elaborado por Batista (2012). De acordo com o autor, a principal função do referido questionário é permitir que as organizações realizem uma avaliação rápida e inicial do seu grau de maturidade em GC, de modo que a organização conheça seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, constituindo, assim, a fase inicial da implementação da GC (Batista, 2012).

Para viabilizar a obtenção do diagnóstico da maturidade da GC no caso de análise, entre os dias 05 e 24 de novembro de 2024 foi disponibilizado, através da ferramenta *Google Forms*, o questionário¹ a todos os 165² servidores da Reitoria do IFRS, por meio do *link* enviado por email, no qual constava um breve resumo do objetivo da pesquisa, dados da aprovação pelos CEPs e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – Apêndice B, garantindo ao participante da pesquisa o respeito aos seus direitos.

A aplicação do questionário a todos os servidores lotados na Reitoria do IFRS, encontrou amparo nas argumentações de Pepple, Makama e Okeke (2022), que destacam a necessidade de envolvimento de todos os membros da organização nas práticas de GC. Os

¹ Disponível em: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf1o92a6w15Y-N60dSqhrayRLwr34FKArDts-ZuKRWf5BPm0w/viewform>

² Dados do último levantamento realizado em julho de 2023.

autores ressaltam que indivíduos com perfis educacionais semelhantes são mais propensos a influenciar o comportamento de compartilhamento de conhecimento, um fenômeno conhecido como demografia relacional, baseado na ideia de que pessoas com atributos semelhantes tendem a interagir mais. Por outro lado, as pessoas mais experientes em uma organização são menos propensas a compartilhar conhecimento devido à sua longa permanência e conhecimento adquirido, o que pode impactar negativamente esses comportamentos.

Pepple, Makama e Okeke (2022) contribuem com a temática ao mencionar a necessidade de envolver pessoas menos experientes em treinamento e no desenvolvimento da GC, sendo relevante a criação de uma força de trabalho forte para garantir a continuidade da transferência de conhecimento quando os mais experientes se aposentarem. Negligenciar os novatos pode prejudicar a inovação e a criatividade, pois talentos podem não ser identificados.

Além das 42 questões propostas no “Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública”, visando a caracterização dos respondentes foram abordadas perguntas como:

- a) Cargo;
- b) Unidade de atuação;
- c) Tempo de serviço na instituição;
- d) Quantidade de setores pelos quais já passou ao longo da trajetória no IFRS;
- e) Contribuições de melhorias em prol da GC na instituição.

Assim, foram obtidas 61 respostas, o que corresponde a 36,69% da população. Por meio das tabelas dinâmicas do *Excel* e do *software JASP* foram aplicados métodos de estatística descritiva como média, desvio padrão, mínimo e máximo. De acordo com Triola (2024, p. 86), as técnicas de estatística descritivas resumem ou descrevem características relevantes dos dados. Já com a utilização do *software JASP* foi possível realizar a análise multivariada, que é um conjunto de técnicas estatísticas que examinam simultaneamente múltiplas variáveis com o objetivo de compreender as relações complexas entre as mesmas (Hair *et al.*, 2009). A Correlação de Pearson foi utilizada para medir a força da relação entre as dimensões do Instrumento, em que “r de Pearson” próximo a 1 evidencia a correlação forte entre as mesmas. Visando o estabelecimento de uma relação entre as dimensões previstas no Instrumento, utilizou-se também da técnica estatística de regressão linear.

Anteriormente à apresentação dos resultados da pesquisa, avaliou-se o grau de consistência, ou seja, a confiabilidade do Instrumento de coleta de dados aplicado na Reitoria. Hair (2009, p. 126) define confiabilidade como “uma avaliação do grau de consistência entre

múltiplas medidas de uma variável”. O autor especifica que a consistência interna representa um tipo de medida de confiabilidade que avalia a consistência entre as variáveis em uma escala múltipla. A premissa da consistência interna reside no fato de que os itens ou indicadores individuais da escala devem mensurar o mesmo construto, apresentando, portanto, alta intercorrelação. Para aferir a consistência interna das respostas, utilizou-se o Alfa de Cronbach (α), coeficiente de confiabilidade que avalia a consistência da escala como um todo. Este índice varia de 0 a 1, sendo que valores entre 0,60 e 0,70 representam o limite inferior de aceitabilidade (Hair, 2009, p. 126). Por meio do Software JASP foi possível verificar que o Instrumento aplicado na Reitoria do IFRS para mensurar o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento obteve $\alpha = 0,977$, o que permite inferir que o instrumento de pesquisa possui elevada consistência interna, estando apto para caracterizar a situação da GC, conforme Tabela 1:

Tabela 1 - Confiabilidade Unidimensional

Estimativa	Cronbach's α
Estimativa Pontual	0,977
95% IC limite inferior	0,968
95% IC limite superior	0,984

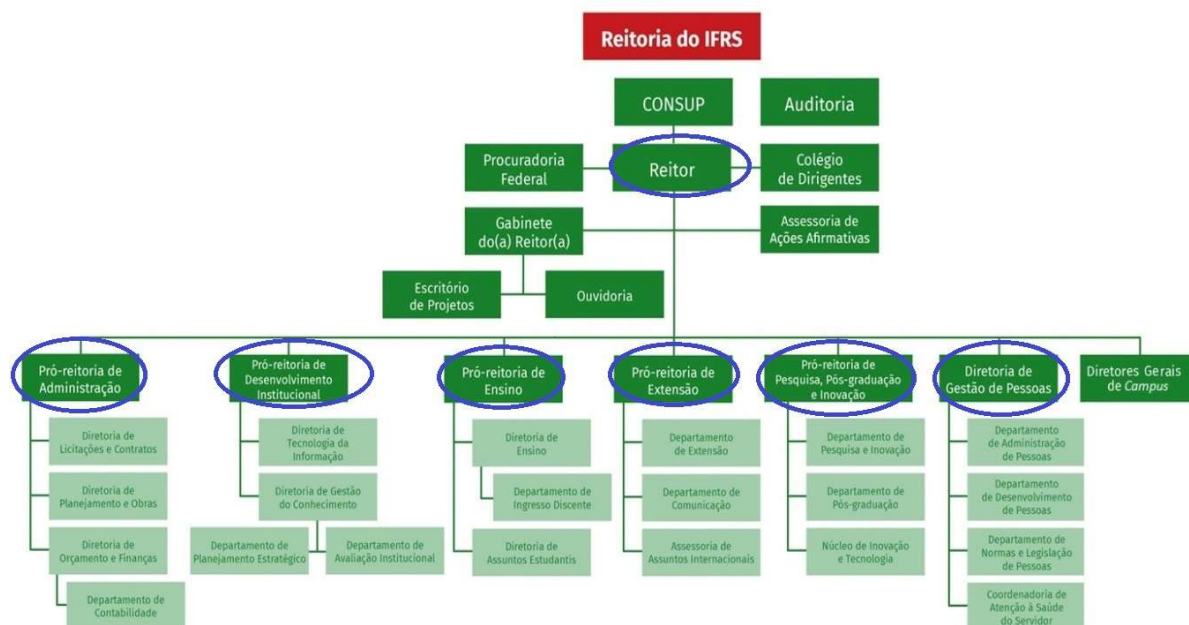
Nota. Dados de observações, foram utilizados casos completos por pares.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2025).

3.3.3. Entrevista semiestruturada

Para Pepple, Makama e Okeke (2022), em virtude de a gestão do conhecimento desempenhar um papel importante no desenvolvimento eficaz de práticas de gestão de ativos, é importante investigar como estes gestores entendem e implementam a gestão do conhecimento. Baseando-se neste argumento, foram aplicadas entrevistas aos 5 Pró-Reitores, ao Diretor de Gestão de Pessoas e ao Reitor da instituição, uma vez que estes cargos desempenham papéis norteadores das ações desempenhadas em todo o Instituto e estão lotados fisicamente na Reitoria do IFRS, conforme Figura 9 (IFRS,2020a).

Figura 9 - Organograma da Reitoria do IFRS



Fonte: IFRS, 2020a.

Na sequência é apresentada a caracterização dos entrevistados, a partir da exposição de suas principais atribuições elencadas no site do IFRS.

A Pró-reitoria de Administração (PROAD) exerce as funções de planejar, desenvolver, controlar e avaliar a administração orçamentária e financeira do Instituto Federal. Executa o planejamento nos níveis tático e operacional, elabora os projetos de infraestrutura, executa as licitações e os contratos, além de realizar outras atividades delegadas pelo Reitor (IFRS,2024e).

A Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI) realiza a integração entre a Reitoria e os campi, promovendo e coordenando os processos de planejamento estratégico e da avaliação institucional. É responsável pela sistematização de dados, informações e de procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico. Planeja e coordena as atividades relacionadas à tecnologia da informação e da comunicação, bem como outras ações delegadas pelo Reitor (IFRS, 2024f).

A Pró-reitoria de Ensino (PROEN) planeja, desenvolve, controla e avalia a execução das políticas de ensino homologadas pelo Conselho Superior e, a partir de orientações do Reitor e em consonância com as diretrizes emanadas do Ministério da Educação, promove ações que articulem o ensino, a pesquisa e a extensão (IFRS,2024g).

A Pró-reitoria de Extensão (PROEX) planeja, desenvolve, coordena, estimula e acompanha as políticas e atividades de extensão e relações com a sociedade, articuladas ao ensino e à pesquisa, junto aos diversos segmentos sociais. Também é responsável pela coordenação dos processos de divulgação e comunicação institucional (IFRS,2024h)

À Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPPI) compete planejar, desenvolver, articular, controlar e avaliar a execução das políticas de pesquisa, inovação e pós-graduação homologadas pelo Conselho Superior e, a partir de orientações do Reitor, em consonância com as diretrizes emanadas do Ministério da Educação e do Ministério de Ciência e Tecnologia, promover ações que garantam a articulação entre o ensino, a pesquisa e a extensão (IFRS,2024i).

A Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) é uma diretoria sistêmica, ligada diretamente ao Reitor, sendo responsável pelo planejamento, execução e avaliação das políticas de pessoal do IFRS. Coordena os processos relacionados à administração, desenvolvimento, saúde e qualidade de vida dos servidores, elabora ações de gestão de pessoas, bem como assessora na aplicação de normas e legislação de pessoal, em articulação com os demais órgãos da estrutura organizacional do IFRS. Sua estrutura contempla os Departamentos de Administração de Pessoas, Desenvolvimento de Pessoas, Normas e Legislação e Saúde e Segurança no Trabalho (IFRS,2024j).

Já o Gabinete do Reitor representa o órgão da administração superior do IFRS, sendo responsável por organizar, assistir, coordenar, fomentar, ouvir e articular a ação política e administrativa da Reitoria (IFRS, 2020b).

Gil (2022) caracteriza a entrevista como uma técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas elabora questões e a outra responde. Já Yin (2015) aponta que as entrevistas representam uma fonte essencial de evidência do estudo de caso, destacando que os entrevistados bem-informados podem proporcionar insights importantes sobre os assuntos pesquisados, além de ajudar a identificar outras fontes relevantes de evidências.

Para o presente estudo foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com vistas à obtenção de dados referentes a um tópico específico – Gestão do Conhecimento no IFRS; ainda que este tipo de entrevista preveja a liberdade para ordenar e formular outras perguntas durante o curso da entrevista com o intuito de obter maior aprofundamento a respeito dos temas abordados.

As entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora e ocorreram de forma presencial entre os meses de fevereiro e abril de 2025. Cabe ressaltar que antes de cada coleta de dados foi disponibilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para Realização de Entrevistas (Apêndice C).

Visando a garantia do anonimato, foi atribuído um código para cada gestor entrevistado, conforme Quadro 3, que evidencia as características relevantes dos mesmos.

Quadro 3 - Resumo das características dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Cargo	Nível de Formação	Tempo no IFRS	Tempo na função
1	Masculino	Técnico em Assuntos Educacionais	Mestrado	12 anos	9 anos
2	Feminino	Professora	Doutoranda	15 anos	9 anos
3	Feminino	Professora	Doutorado	15 anos	1 ano
4	Masculino	Professor	Doutorado	16 anos	1 ano
5	Feminino	Técnica de Nível Superior	Mestrado	16 anos	7 anos
6	Masculino	Professor	Doutorado	12 anos	1 ano
7	Masculino	Professor	Pós-Doutorado	16 anos	7 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O instrumento de coleta utilizado nas entrevistas seguiu um roteiro semiestruturado, cujas perguntas baseiam-se nos objetivos específicos “a” e “b” e “d” propostos na introdução. Ao longo do trabalho os trechos dos relatos mais relevantes foram transcritos e citados para a demonstração das descobertas e enriquecimento da pesquisa

O Quadro 4 apresenta o esboço do roteiro da entrevista, cujo teor na íntegra compõe o Apêndice D.

Quadro 4 - Relação entre objetivos e roteiro para as entrevistas

Objetivos	Roteiro de Entrevista
Introdução	Apresentação da pesquisadora.
Quebra-gelo	Apresentação do entrevistado (vida profissional, histórico no IFRS, etc).
Apresentação do tema	Apresentação da GC.
Apresentação da pesquisa	Contextualização da pesquisa.
Identificar a existência de ações de gestão do conhecimento praticadas na Reitoria do IFRS (objetivo específico “a”)	Constatação do que tem sido realizado em prol da GC no IFRS.
Examinar a percepção das Pró-Reitorias e da Diretoria de Gestão de Pessoas no que se refere às demandas de GC na Reitoria do IFRS (objetivo específico “b”)	Identificação das demandas das Pró-Reitorias e da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRS no que se refere às práticas de GC e como são percebidas pelos altos gestores.
Propor ações a serem realizadas em prol da elevação do grau de maturidade da gestão do conhecimento na Reitoria do IFRS (objetivo específico “d”)	Averiguação do que pode ser feito para melhorar os processos de GC.
Conclusões	Identificação da percepção dos gestores sobre GC, das iniciativas existentes, das demandas e proposição de melhorias

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com base no roteiro mencionado, durante a entrevista ocorreu a apresentação da pesquisadora, a leitura e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), bem com a solicitação de informações pessoais e profissionais do entrevistado, com o intuito de estimular a interação e caracterização do perfil. Após o “quebra-gelo” foi realizada a apresentação do tema e a contextualização da pesquisa, por meio da explicação ao entrevistado do objetivo do estudo, da importância da sua participação, garantindo-se a confidencialidade e o anonimato.

Visando o acesso a maior quantidade de informação e detalhes possíveis, a entrevista foi gravada - com a devida autorização do entrevistado. As notas de campo foram constituídas pelos dados obtidos pela entrevista e foram registradas logo após a coleta para evitar a perda de detalhes importantes, sendo relevante a construção de um banco de dados para armazená-las e organizá-las. Gil (2022) ressalta que estas notas devem ter um formato padronizado e podem conter dados como:

1) data, hora e local da entrevista ou observação; 2) fatos específicos, números e detalhes do que acontece no local; 3) impressões sensoriais: vistas, sons, texturas, cheiros, gostos; 4) palavras específicas, frases, resumos de conversas e linguagem dos informantes; e 5) numeração das páginas para ordenar os dados (Gil, 2022, p. 131)

Os relatos obtidos pelas entrevistas corroboraram com as informações das duas outras fontes de coleta de dados – pesquisa documental e questionário, garantindo assim a validação interna dos resultados. Por meio desta triangulação objetivou-se ampliar a compreensão dos dados, contextualizar as interpretações e explorar a variedade dos pontos de vista relativos ao tema GC (Gil, 2022).

Esta etapa de análise dos dados qualitativos contou com o auxílio da IA para a categorização das informações. A técnica utilizada foi a análise de conteúdo, conduzida a partir da categorização dos dados obtidos por meio das entrevistas. Recortes específicos das falas, que abordavam temas predefinidos, foram processados, permitindo uma organização eficiente do volume de dados textuais. Adicionalmente, por meio do *chatgpt* versão GPT-4o, a IA possibilitou a geração de uma nuvem de palavras e de uma matriz de codificação, visualizando os termos mais recorrentes e suas relações, o que enriqueceu a compreensão dos constructos abordados. Esta abordagem metodológica alinha-se com as contribuições de Taherdoost e Madanchian (2023), que destacam que a conversão de grandes volumes de dados em informações úteis facilita decisões estratégicas, tendo a tecnologia da informação como apoio à criação e uso eficiente do conhecimento. Dessa forma, a aplicação da IA na categorização e visualização de dados não apenas agilizou o processo analítico, mas também otimizou a conversão de dados brutos em informações estratégicas para a dissertação

De posse das informações analisadas um relatório com o devido rigor científico foi elaborado com a exposição dos resultados obtidos, conforme capítulo 4.

3.4 QUESTÕES ÉTICAS DO ESTUDO

Em conformidade à legislação que rege a ética na pesquisa, o presente projeto foi previamente submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade de Caxias do Sul (UCS), tendo como coparticipante o CEP do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). Este procedimento está em conformidade com as disposições do Conselho Nacional de Saúde (CNS), conforme estabelecido nas Resoluções CNS nº 466, de 12 de dezembro de 2012 (Brasil, 2012), e nº 510, de 07 de abril de 2016 (Brasil, 2016), bem como nas demais resoluções pertinentes à ética em pesquisa envolvendo seres humanos, implementadas pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

O projeto também observou as disposições previstas na Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) nº 13.709/2018, especialmente no que se refere à preservação da confidencialidade das informações pessoais coletadas dos participantes (Brasil, 2018). Cabe ressaltar que os dados obtidos foram utilizados exclusivamente para os fins desta pesquisa, garantindo-se o anonimato dos sujeitos envolvidos.

Os participantes da pesquisa foram, exclusivamente, servidores efetivos do IFRS, excluindo-se, portanto, os empregados contratados, professores substitutos ou visitantes, trabalhadores terceirizados, alunos, estagiários e bolsistas. Desta forma, todos os participantes possuíam idade superior a 18 anos, não havendo, portanto, a inclusão de menores de idade. Foi assegurado a todos os sujeitos de pesquisa o direito de consentir ou não com sua participação no estudo, mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme os termos das referidas resoluções, no qual foram apresentados os detalhes da pesquisa, sua justificativa, objetivos, métodos, potenciais benefícios e riscos.

De acordo com a Resolução CNS nº 510, de 07 de abril de 2016, caracteriza-se como risco de pesquisa "a possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social ou cultural do ser humano, em qualquer etapa da pesquisa e dela decorrente" (Brasil, 2016, p. 4). Deste modo, a presente pesquisa apresentou risco mínimo, uma vez que não envolveu intervenções fisiológicas ou psicológicas nos participantes, preservando-se sua intimidade. O único risco identificado foi o de mobilização de sentimentos e percepções, sem qualquer caráter invasivo. Todos os procedimentos da pesquisa seguiram os princípios éticos de sigilo e

confidencialidade, não sendo os dados utilizados para qualquer tipo de avaliação dos servidores participantes.

Por fim, destaca-se que a pesquisa seguiu as recomendações previstas na Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS e que os dados foram retirados da nuvem e colocados em dispositivo off-line (notebook), com o intuito de minimizar os riscos específicos do ambiente virtual. O material obtido será mantido por até 5 anos após o término da pesquisa e apresentação final da dissertação, após isso, será descartado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa e encontra-se estruturado de acordo com a forma de coleta dos dados aplicada.

4.1 RESULTADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL

Na fase de pesquisa documental, a presente dissertação identificou documentos de caráter normativo e estratégico que permitiram a compreensão do funcionamento institucional do IFRS, sendo possível identificar ações em consonância com os princípios da Gestão do Conhecimento (GC). Dentre os documentos analisados, destacam-se o Estatuto, o Regimento Geral e da Reitoria do IFRS e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que orientam as diretrizes estratégicas da instituição, além da verificação da existência de documentos que propiciam a formalização e compartilhamento do conhecimento. Com o objetivo de analisar dados mais recentes, o estudo contemplou o período de 2018 até os dias atuais, com o objetivo de verificar como esses documentos se complementam e se articulam para promover a Gestão do Conhecimento no IFRS, contribuindo para o cumprimento de sua missão e o alcance de seus objetivos.

O Estatuto enfatiza a importância da produção e difusão do conhecimento, destacando o compromisso da instituição com a formação continuada e a gestão da informação acadêmica e administrativa. Cabe mencionar a atribuição da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI), responsável por:

promover a integração entre a Reitoria e os campi, promover e coordenar os processos de planejamento estratégico e a avaliação institucional; de sistematização de dados, informações e de procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico; planejar e coordenar as atividades relacionadas à tecnologia da informação e da comunicação, bem como outras atividades delegadas pelo Reitor (IFRS, 2018).

Mais precisamente relacionado ao procedimento de gestão e articulação de dados e informações, o Regimento Geral do IFRS formaliza em seu art. 23 que a Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional, dirigida por um Pró-Reitor nomeado pelo Reitor, é o órgão

executivo que planeja, superintende, coordena, fomenta e acompanha as atividades e políticas de desenvolvimento e a articulação entre a Reitoria e os campi (IFRS, 2019).

O Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional tem como principais responsabilidades:

- I – atuar na articulação da Reitoria com os campi;
- II – coordenar a elaboração do planejamento estratégico do IFRS, em conjunto com as demais Pró-reitorias, com vistas à definição das prioridades de desenvolvimento dos campi;
- III – colaborar com a Reitoria na promoção de equidade institucional entre os campi, quanto aos planos de investimentos do IFRS;
- IV – propor alternativas organizacionais, visando ao constante aperfeiçoamento da gestão do IFRS;
- V – supervisionar as atividades envolvendo tecnologia da informação, planos de ação, emitindo relatórios e obtendo dados estatísticos da Instituição;
- VI – supervisionar e coordenar a elaboração do Plano de Ação do IFRS, em conjunto com as demais Pró-reitorias;
- VII – coordenar a elaboração do Relatório de Gestão e da Prestação de Contas do IFRS, em conjunto com as demais Pró-reitorias;
- VIII – coordenar e supervisionar o processo de expansão e reestruturação do IFRS; necessário;
- IX – representar o IFRS nos foros específicos da área, quando se fizer
- X – zelar pelo cumprimento das metas definidas nos planos do IFRS;
- XI – presidir e coordenar o Comitê de Desenvolvimento Institucional;
- XII – executar outras funções que, por sua natureza, lhe estejam afetas ou lhe tenham sido atribuídas (IFRS, 2019).

De acordo com o Regimento da Reitoria do IFRS aprovado pelo CONSUP do IFRS, conforme Resolução nº 027, de 26 de junho de 2018, e alterado conforme Resolução nº 067, de 11 de dezembro de 2018, e conforme a Resolução nº 032, de 26 de abril de 2022, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional possui a seguinte composição:

- I – Pró-reitor(a) de Desenvolvimento Institucional;
- II – Pró-reitor(a) Adjunto(a) de Desenvolvimento Institucional;
- III – Diretor(a) de Tecnologia da Informação;
- IV – **Diretor(a) de Gestão de Conhecimento:**
 - a) Chefe do Departamento de Planejamento Estratégico;
 - b) Chefe do Departamento Avaliação Institucional (IFRS,2022).

De acordo com o art.30 da Seção IV do referido Regimento, a Diretoria de Gestão do Conhecimento é composta pelo Departamento de Planejamento Estratégico e pelo Departamento de Avaliação Institucional e tem como objetivo planejar, coordenar,

supervisionar e orientar a execução das atividades relacionadas à área de gestão, planejamento estratégico, políticas e gestão da informação e do conhecimento (IFRS, 2022).

No que se refere às competências do (a) Diretor(a) de Gestão do Conhecimento, o art. 31 destaca:

- I – dirigir, coordenar e orientar os processos de sistematização de dados, informações e de procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico;
- II – planejar as atividades de obtenção e gerenciamento de dados e informações e formação de políticas de desenvolvimento institucional;
- III – propor metodologias para o planejamento institucional, elaboração dos Planos de Ação anuais e prestação de contas;
- IV – colaborar na elaboração de metodologias e processos de avaliação institucional, propondo políticas, programas e projetos de melhoria;
- V – estabelecer diretrizes e coordenar a elaboração do planejamento institucional, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI);
- VI – propor o desenvolvimento de ações em conjunto com as demais unidades organizacionais do IFRS, visando a melhoria do processo de gestão e o desenvolvimento institucional;
- VII – definir metodologias de acompanhamento, atualização e cumprimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Plano de Ação anual;
- VIII – prestar apoio e assessoria aos campi em assuntos relativos à sua diretoria;
- IX – planejar, coordenar e supervisionar as atividades desenvolvidas pelos demais órgãos vinculados à diretoria;
- X – propor metodologias avaliativas e coordenar a avaliação dos processos desenvolvidos no âmbito da diretoria;
- XI – acompanhar as ações relativas a Governança e Gestão de Riscos do IFRS;
- XII – executar outras funções que, por sua natureza, lhe sejam afetas ou lhe tenham sido atribuídas (IFRS, 2022).

Apesar da previsão no Regimento, a referida Diretoria não existe na prática, devido a inexistência de uma função a ser disponibilizada ao servidor que a ocuparia. Ações afins são realizadas pelo Departamento de Planejamento Estratégico e pelo Departamento de Avaliação Institucional, bem como pela figura do Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional e sua respectiva adjunta.

De acordo com o Estatuto do IFRS, os Comitês de Ensino, de Extensão, de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação, de Administração, de Desenvolvimento Institucional e de Gestão de

Pessoas são integrados pelos Pró-reitores e representantes dos órgãos afins de cada campus, sendo presididos pelo respectivo Pró-reitor/Diretor e terão seu funcionamento definido em regimento próprio e aprovados pelo Conselho Superior do IFRS – CONSUP (IFRS, 2018)

O Regimento Geral estabelece que o Comitê de Desenvolvimento Institucional (CODI) é o órgão colegiado consultivo e propositivo que tem a finalidade de colaborar com a respectiva Pró-Reitoria nas políticas e ações do IFRS na área de desenvolvimento institucional. Compete ao CODI:

- I. apreciar e propor ações de políticas de desenvolvimento institucional do IFRS;
- II. propor ações de integração entre a Reitoria e os *campi*;
- III. supervisionar e coordenar políticas de avaliação institucional em consonância com as diretrizes de avaliação externa do MEC;
- IV. supervisionar e coordenar as ações de elaboração do PDI e acompanhar a sua implementação;
- V. contribuir com as ações referentes à TI e Comunicação;
- VI. subsidiar a PRODI no tocante às políticas de sua área de atuação (IFRS, 2019).

Verifica-se que a estrutura de Desenvolvimento Institucional do IFRS desempenha um papel relevante na gestão do conhecimento. Além de nortear a gestão da informação e o planejamento estratégico, contribui para a formulação e acompanhamento das políticas de desenvolvimento institucional, garantindo que a gestão do conhecimento seja um processo contínuo e integrado à estratégia da instituição, repercutindo na melhoria nos processos institucionais.

Já o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFRS, cuja elaboração é coordenada pelo Departamento de Planejamento Estratégico da PRODI, norteia as ações da instituição para o cumprimento de sua missão e objetivos, configurando-se como uma ferramenta de gestão obrigatória por lei e de grande relevância. As diretrizes estratégicas do PDI se estruturam em quatro perspectivas: Resultados Institucionais, Processos, Pessoas e Conhecimento e Orçamento. Dentro dessas perspectivas, a Gestão do Conhecimento se manifesta especialmente nas áreas de Processos e Pessoas e Conhecimento (IFRS, 2023).

Na perspectiva de “Processos”, há iniciativas voltadas ao aprimoramento da tecnologia da informação e comunicação institucional, que são essenciais para a sistematização do conhecimento organizacional. A criação de sistemas informatizados para unificação de procedimentos administrativos e acadêmicos, bem como a digitalização de processos, está alinhada ao Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, que

ênfatiza a tecnologia como ferramenta para a criação, compartilhamento e retenção de conhecimento.

Na perspectiva “Pessoas e Conhecimento”, destacam-se políticas de capacitação e qualificação dos servidores, como eventos institucionais, cursos *in company*, afastamento para pós-graduação e licenças para capacitação. Essas ações reforçam a dimensão de aprendizagem organizacional do modelo de GC na administração pública, promovendo um ambiente de constante desenvolvimento das competências institucionais. Além disso, a proposta de criação de programas para avaliação de desempenho e desenvolvimento de lideranças demonstra um esforço contínuo na construção de uma cultura organizacional baseada no conhecimento e na inovação.

A avaliação institucional, por sua vez, é apresentada como um processo fundamental para o aprimoramento da instituição. A participação da comunidade acadêmica nos processos decisórios e a realização de avaliações institucionais contribuem para a geração de novos conhecimentos sobre a instituição e seu funcionamento. A estrutura organizacional, com seus diversos órgãos colegiados, facilita a comunicação e o intercâmbio de informações entre os diferentes setores do IFRS. As informações geradas nos processos de avaliação são utilizadas para a tomada de decisão e o aprimoramento da gestão institucional.

Por meio da análise do PDI foi possível verificar como a gestão se articula entre a estrutura organizacional do IFRS, contemplando os seus órgãos colegiados, a Reitoria e os campi. A ênfase na gestão democrática, com a participação de diversos segmentos da comunidade acadêmica nos processos decisórios, evidencia a importância da comunicação e do compartilhamento de informações para a construção do conhecimento organizacional.

Vale mencionar a existência do Fórum Interno dos Servidores da Reitoria, fruto da reivindicação interna dos servidores da Reitoria, que prevê reuniões periódicas dos servidores lotados ou em exercício nesta unidade. Disciplinado pelo Regimento da Reitoria do IFRS aprovado pelo CONSUP do IFRS, conforme Resolução nº 027, de 26 de junho de 2018, apresenta como objetivos:

- I. promover informes de representantes no CONSUP, Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, demais comissões e entidades de interesse, sobre assuntos pertinentes aos servidores da unidade;
- II. apresentar projetos e propostas desenvolvidos nos setores da Reitoria;
- III. promover atividades e momentos de integração entre os servidores;
- IV. encaminhar à gestão sugestões de melhorias para os serviços e procedimentos desempenhados pelos servidores lotados na Reitoria;

- V. dar subsídios à gestão para deliberar sobre normativas internas e outros assuntos relativos à unidade;
- VI. indicar membros para composição de comissões internas (IFRS, 2022).

Assim, o Fórum Interno dos Servidores da Reitoria não representa apenas um canal de comunicação, mas um ativo estratégico que pode contribuir para potencializar a GC ao formalizar e incentivar a circulação do conhecimento, o aprendizado organizacional e a inovação dentro do IFRS.

Já no que se refere à análise das informações publicadas nas páginas dos seis setores norteadores da Reitoria do IFRS, a pesquisa revelou uma certa padronização na disponibilização de legislação externa, instruções normativas, e em alguns casos, a oferta de documentos padrão, manuais e fluxos que regem suas ações. Destaca-se a implementação da "Transparência Ativa" por um dos setores, que permite aos usuários a extração de dados diretamente de bancos de dados ou plataformas, eliminando a necessidade de solicitações diretas ao setor. Essa abordagem otimiza o acesso à informação e reforça o compromisso institucional com a transparência (IFRS, 2025a).

Adicionalmente, a instituição promove a publicização de relatórios estratégicos em seu sítio eletrônico. Esses relatórios são derivados da análise de indicadores definidos tanto internamente quanto por instituições de referência no campo da educação. Tal prática possibilita o monitoramento do alinhamento dos objetivos institucionais com a missão e visão do IFRS, exemplificado por documentos como o Relatório de Gestão e o Observatório de Permanência e Êxito.

Nesse contexto de relatórios estratégicos, o Painel do Gestor emerge como uma ferramenta de gestão relevante. Trata-se de uma plataforma online que utiliza um *metabase* alimentado em tempo real, consolidando dados de diversas fontes para transformá-los em informações inteligíveis e utilizáveis para a tomada de decisões estratégicas em todos os níveis da instituição (Integra, 2025).

O Painel do Gestor constitui uma plataforma online que otimiza a gestão e o acesso a informações relevantes do IFRS. Ao centralizar o armazenamento de dados, ele permite que todos os servidores, com foco especial nos gestores da reitoria e dos campi, acessem dados institucionais. Essa acessibilidade contribui significativamente para o planejamento geral da instituição e para a gestão específica de cada campus, o que torna o processo decisório mais confiável e flexível, permitindo a modelagem de cenários futuros (Taherdoost; Madanchian, 2023).

É importante ressaltar que parte desses dados são de acesso público, enquanto que informações mais detalhadas e de cunho estratégico, que demandam um conhecimento técnico aprofundado, são acessíveis, mediante senha, através do Portal Integra. Criado por servidores do IFRS e institucionalizado para todo o Brasil, o Integra é um portal de inovação que oferece ferramentas para a gestão de propriedades intelectuais, pesquisa de laboratórios e especialistas, projetos e ambientes tecnológicos. Responsável por conectar pessoas e formalizar parcerias, apresenta-se organizado com os fluxos das ações ofertadas por ele, constituindo um exemplo prático e eficaz de gestão do conhecimento (Integra, 2025).

Ainda com relação à análise dos documentos internos do IFRS relacionados a GC, com o foco na retenção do conhecimento e na continuidade das ações desempenhadas pelos servidores, destaca-se a Instrução Normativa nº 001, de 1º de novembro de 2023, que instituiu a Política de Transição de Gestão (PTG) no IFRS. A normativa estabelece diretrizes para a transição entre gestores nos cargos de Reitor(a), Pró-Reitor(a) e Diretor(a) de campi. Sua finalidade é evitar rupturas administrativas, promovendo a continuidade dos serviços públicos e a estabilidade institucional, elementos cruciais para o alcance das metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição (IFRS; 2023).

A PTG se ampara em princípios como a colaboração, a transparência, o planejamento, a supremacia do interesse público e a continuidade dos serviços, reconhecendo a transição como um processo democrático e necessário. Entre suas diretrizes está a obrigatoriedade da elaboração de um Plano de Transição de Gestão, a ser pactuado entre o gestor atual e o gestor futuro, que reúne informações essenciais sobre atividades, contas públicas, estrutura organizacional, indicadores e providências prioritárias, servindo como base para que a nova gestão inicie seu mandato com clareza e responsabilidade.

Assim, por meio da análise documental no IFRS verificou-se que a instituição possui uma estrutura e um conjunto de ações robustas e alinhadas aos princípios da Gestão do Conhecimento. Documentos como o Estatuto, o Regimento Geral e o PDI guiam a produção, difusão e gestão do conhecimento, com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI) atuando como ponto central na coordenação de planejamento estratégico, avaliação institucional e gestão de dados. Embora a Diretoria de Gestão do Conhecimento não esteja operacionalizada, parte de suas prováveis funções são realizadas pelos departamentos de Planejamento Estratégico e Avaliação Institucional e pelos Comitês que apoiam a PRODI. O PDI integra a GC em suas perspectivas de "Processos", impulsionando a tecnologia da informação, e "Pessoas e Conhecimento", através de capacitação e desenvolvimento de

servidores. A instituição também se destaca pela transparência ativa em suas páginas setoriais, pela publicização de relatórios estratégicos e pelo uso de ferramentas como o Painel do Gestor e o Portal Integra para otimizar o acesso e a utilização de informações. Verificou-se a prática de criação de manuais e fluxos com as rotinas administrativas dos setores, que aliada à PTG, formaliza a retenção do conhecimento e a continuidade administrativa, garantindo a estabilidade e o cumprimento dos objetivos institucionais.

Deste modo, a pesquisa evidenciou que os documentos institucionais do IFRS contemplam diretrizes alinhadas à Gestão do Conhecimento, promovendo a criação, disseminação e retenção do conhecimento no ambiente acadêmico e administrativo. Os resultados demonstram a preocupação da instituição com a gestão estratégica da informação, contribuindo para o fortalecimento do ensino, pesquisa e extensão. Ao relacioná-los ao Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, verifica-se que o IFRS adota práticas que fortalecem a inovação, a aprendizagem organizacional e a eficiência na administração pública. Dessa forma, a Gestão do Conhecimento emerge como um eixo estruturante nas políticas institucionais do IFRS, consolidando-se como um fator essencial para a excelência acadêmica e administrativa.

4.2 RESULTADOS DA ANÁLISE QUANTITATIVA

Por meio da aplicação do “Instrumento para a Avaliação da GC na Administração Pública” foi possível avaliar de forma rápida e inicial o grau de maturidade em GC. Seguindo a recomendação de Batista (2012), a avaliação foi feita no início da implementação da GC, de modo que a organização conheça seus pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Com base nas questões que objetivavam a caracterização da amostra, tem-se que 91,8% dos respondentes exercem o cargo de técnico administrativo.

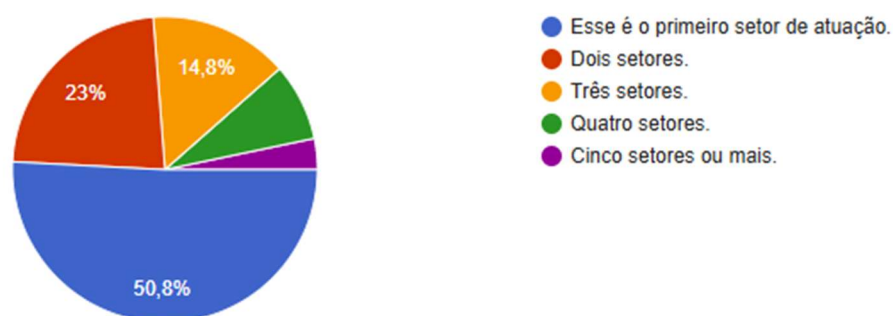
Conforme pode ser verificado na Tabela 2, 40 dos 61 respondentes (66%) possuem mais de 10 anos de atuação no IFRS. Destaca-se que, na PROAD, a totalidade dos entrevistados (100%) possui mais de 5 anos de experiência no setor.

Tabela 2 - Tempo de atuação no IFRS X Setor de Exercício

Tempo de Atuação no IFRS	PROAD	Diretoria de Gestão de Pessoas	PRODI	Gabinete do Reitor	PROEX	PROEN	PROPPI	Total Geral
1 Ano e 1 dia a 3 anos		1	1			1		3
3 Anos e 1 dia a 5 Anos						1		1
5 Anos e 1 dia a 10 anos	6	5	1		2	1	2	17
Há mais de 10 anos	16	6	7	6	4	1		40
Total	22	12	9	6	6	4	2	61

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2025).

A importância de uma efetiva GC no IFRS é corroborada pela alta proporção de servidores (50,8%) que atuam no mesmo setor desde o início de suas funções, conforme Figura 10. Essa GC deve otimizar o fluxo de informações, garantindo que o conhecimento tácito, considerado crítico, seja compartilhado entre os membros dos setores por meio da socialização e externalização.

Figura 10 - Setores de atuação ao longo da trajetória no IFRS

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2025).

Com base na análise da caracterização da amostra, constata-se a necessidade da implementação de uma GC capaz de estabelecer um equilíbrio entre as práticas de *exploration* e *exploitation* defendido por March (1991). A instituição, ao buscar otimizar seus processos de GC, deve transcender a mera utilização do conhecimento tácito preexistente, acumulado ao longo da experiência de seus servidores, e direcionar esforços para a criação e a incorporação de novos conhecimentos e práticas inovadoras de modo a alcançar a vantagem competitiva.

A dicotomia entre *exploration* e *exploitation* ressalta a necessidade de uma abordagem holística da GC, que contemple tanto a exploração de novas possibilidades quanto o refinamento das práticas já estabelecidas (March, 1991). No contexto da Reitoria do IFRS, a concentração de conhecimento tácito em setores específicos, como a PROAD, aponta a urgência de implementar mecanismos de socialização e externalização, visando a disseminação desse conhecimento crítico para os demais membros da organização.

Em suma, a vasta experiência dos servidores do IFRS representa um ativo valioso, mas também um desafio para a GC. A instituição deve buscar um equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* na gestão do conhecimento, garantindo a utilização do conhecimento tácito e a promoção da inovação. A implementação de processos eficazes de socialização e externalização é crucial para garantir que o conhecimento crítico seja compartilhado e utilizado em benefício da organização.

Para fins de identificação das ações a serem efetivadas em prol da GC na Reitoria do IFRS e em conformidade ao estabelecido no MGCAPB, foi realizado o diagnóstico. De acordo com Batista (2012), por meio desta autoavaliação é possível determinar o grau de utilização da GC na organização pública; verificar se a organização apresenta condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de GC, além de permitir a identificação dos pontos fortes e as oportunidades de melhoria desta gestão.

Assim, utilizou-se o “Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública” proposto por Batista (2012), seguido da seguinte metodologia:

- a) Análise da pontuação (de 1 a 5) de cada uma das seis situações abordadas em cada um dos sete critérios previstos no instrumento - Liderança em GC, Processo, Pessoas, Tecnologia, Processos de Conhecimento, Aprendizagem e Inovação e Resultados da GC;
- b) Soma da pontuação das seis dimensões de cada critério, para cada respondente;
- c) Verificação da “Média da Soma” de cada um dos sete critérios, cujo valor máximo é 30;
- d) Somatório da “média da soma de cada critério”, cuja pontuação máxima é 210;
- e) Aplicação dessa pontuação à escala de classificação do nível de maturidade do MGCAPB.

A pontuação atribuída a cada um dos sete critérios propostos por Batista (2012), conforme avaliação realizada pelos servidores, é apresentada nas tabelas descritivas. Essas

tabelas contemplam os valores das médias das somas obtidas em cada um dos sete critérios analisados, tanto a classificação geral da Reitoria do IFRS (Tabela 3), quanto a análise segmentada por setores norteadores que a compõem (Tabelas 4,5,6,7,8,9 e 10). Dada a pouca quantidade de servidores lotados na Auditoria, esta seção foi integrada ao Gabinete do Reitor para fins de análise.

Em tais tabelas constam a quantidade de respondentes, o valor médio obtido nas respostas dos participantes para cada uma das sete dimensões analisadas, o grau de dispersão dos dados em relação à média (desvio padrão), bem como os valores mínimos e máximos obtidos em cada dimensão.

Tabela 3 - Análise dos sete critérios do Instrumento na Reitoria

	MÉDIA LIDERANÇA	MÉDIA PROCESSOS	MÉDIA PESSOAS	MÉDIA TECNOLOGIA	MÉDIA PROCESSOS DE GC	MÉDIA AI	MÉDIA RESULTADOS DA GC
Válidos	61	61	61	61	61	61	61
Ausentes	0	0	0	0	0	0	1
Média	17,426	17,902	15,902	24,344	14,951	19,016	15,300
Desvio Padrão	5,979	5,682	5,573	3,376	5,512	5,536	6,698
Mínimo	7,000	6,000	6,000	16,000	6,000	8,000	2,000
Máximo	30,000	30,000	29,000	30,000	28,000	30,000	30,000

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2025).

A Tabela 4 apresenta os dados obtidos a partir da análise realizada pelos servidores da PROAD. Destaca-se o critério tecnologia como o melhor pontuado (23,955) pela equipe.

Tabela 4 - Análise dos sete critérios do Instrumento na PROAD

	MÉDIA LIDERANÇA	MÉDIA PROCESSOS	MÉDIA PESSOAS	MÉDIA TECNOLOGIA	MÉDIA PROCESSOS DE GC	MÉDIA AI	MÉDIA RESULTADOS DA GC
Válidos	22	22	22	22	22	22	22
Ausentes	0	0	0	0	0	0	0
Média	16,682	17,909	15,591	23,955	14,591	17,864	14,500
Desvio Padrão	6,183	6,047	4,973	3,273	5,844	5,676	7,008
Mínimo	8,000	8,000	8,000	16,000	6,000	8,000	2,000
Máximo	26,000	27,000	24,000	30,000	25,000	25,000	27,000

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2025).

A Tabela 5 apresenta a análise realizada pela Diretoria de Gestão de Pessoas, sendo possível verificar que o critério “Resultados da GC” foi o que obteve a menor pontuação – 15,000.

Tabela 5 - Análise dos sete critérios do Instrumento na DGP

	MÉDIA LIDERANÇA	MÉDIA PROCESSOS	MÉDIA PESSOAS	MÉDIA TECNOLOGIA	MÉDIA PROCESSOS DE GC	MÉDIA AI	MÉDIA RESULTADOS DA GC
Válidos	12	12	12	12	12	12	12
Ausentes	0	0	0	0	0	0	0
Média	17,833	17,333	15,333	24,167	15,750	18,917	15,000
Desvio Padrão	5,654	5,280	5,929	3,881	4,845	5,600	6,537
Mínimo	10,000	7,000	7,000	18,000	6,000	10,000	6,000
Máximo	28,000	26,000	27,000	30,000	24,000	28,000	28,000

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2025).

A Tabela 6 destaca como os critérios foram avaliados pelos servidores da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional. Destaca-se que os critérios “Pessoas” e “Processos de GC” empataram, apresentando a pontuação de 15,778.

Tabela 6 - Análise dos sete critérios do Instrumento na PRODI

	MÉDIA LIDERANÇA	MÉDIA PROCESSOS	MÉDIA PESSOAS	MÉDIA TECNOLOGIA	MÉDIA PROCESSOS DE GC	MÉDIA AI	MÉDIA RESULTADOS DA GC
Válidos	9	9	9	9	9	9	8
Ausentes	0	0	0	0	0	0	1
Média	17,333	17,556	15,778	24,667	15,778	20,000	18,250
Desvio Padrão	7,071	7,468	6,496	3,969	6,815	6,144	7,025
Mínimo	7,000	6,000	6,000	20,000	8,000	12,000	6,000
Máximo	30,000	30,000	27,000	30,000	28,000	30,000	30,000

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2025).

A tabela 7 evidencia a percepção dos servidores da Pró-Reitoria de Extensão com relação às práticas de CG propostas no Instrumento. Constata-se que a menor pontuação obtida por todos os critérios em todos os setores foi registrada na PROEX no item “Processos de GC” – 11,500.

Tabela 7 - Análise dos sete critérios do Instrumento na PROEX

	MÉDIA LIDERANÇA	MÉDIA PROCESSOS	MÉDIA PESSOAS	MÉDIA TECNOLOGIA	MÉDIA PROCESSOS DE GC	MÉDIA AI	MÉDIA RESULTADOS DA GC
Válidos	6	6	6	6	6	6	6
Ausentes	0	0	0	0	0	0	0
Média	17,167	16,833	13,500	22,500	11,500	17,000	14,000
Desvio Padrão	7,055	5,565	5,244	3,728	4,506	4,336	6,450
Mínimo	11,000	11,000	8,000	17,000	7,000	10,000	7,000
Máximo	30,000	27,000	22,000	28,000	20,000	23,000	26,000

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2025).

A Tabela 8 apresenta a pontuação dos critérios obtida a partir da análise efetuada pelos servidores lotados no Gabinete do Reitor. Ressalta-se que o critério tecnologia obteve a melhor pontuação dentre todos os setores e demais critérios avaliados, no patamar de 27,000.

Tabela 8 - Análise dos sete critérios do Instrumento no Gabinete do Reitor

	MÉDIA LIDERANÇA	MÉDIA PROCESSOS	MÉDIA PESSOAS	MÉDIA TECNOLOGIA	MÉDIA PROCESSOS DE GC	MÉDIA AI	MÉDIA RESULTADOS DA GC
Válidos	6	6	6	6	6	6	6
Ausentes	0	0	0	0	0	0	0
Média	21,000	20,000	21,000	27,000	17,000	21,833	16,833
Desvio Padrão	4,858	5,060	7,211	1,414	6,512	6,735	7,834
Mínimo	15,000	11,000	12,000	25,000	7,000	11,000	7,000
Máximo	28,000	24,000	29,000	29,000	24,000	28,000	26,000

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2025).

A Tabela 9 destaca a pontuação dos critérios obtida a partir da análise realizada pelos servidores da Pró-Reitoria de Ensino, sendo possível constatar que o critério tecnologia obteve a melhor pontuação, tendo recebido a segunda melhor média dentre todos os setores e demais critérios avaliados, no valor de 25,000.

Tabela 9 - Análise dos sete critérios do Instrumento na PROEN

	MÉDIA LIDERANÇA	MÉDIA PROCESSOS	MÉDIA PESSOAS	MÉDIA TECNOLOGIA	MÉDIA PROCESSOS DE GC	MÉDIA AI	MÉDIA RESULTADOS DA GC
Válidos	4	4	4	4	4	4	4
Ausentes	0	0	0	0	0	0	0
Média	14,500	17,250	15,000	25,000	14,750	21,250	13,500
Desvio Padrão	4,655	4,349	2,449	2,160	3,686	4,349	6,455
Mínimo	8,000	11,000	12,000	23,000	10,000	15,000	6,000
Máximo	19,000	21,000	17,000	28,000	19,000	25,000	21,000

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2025).

A Tabela 10 revela a percepção dos servidores da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação com relação às práticas de CG propostas no Instrumento. Constata-se que a maior pontuação obtida no critério “Processos” em todos os setores foi registrada na PROPPI – 21,000.

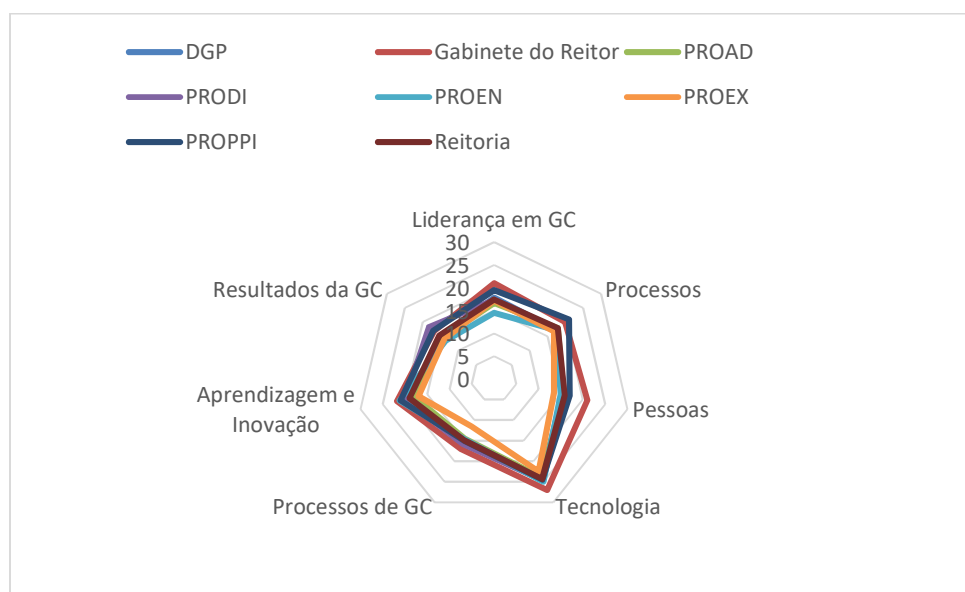
Tabela 10 - Análise dos sete critérios do Instrumento na PROPPI

	MÉDIA LIDERANÇA	MÉDIA PROCESSOS	MÉDIA PESSOAS	MÉDIA TECNOLOGIA	MÉDIA PROCESSOS DE GC	MÉDIA AI	MÉDIA RESULTADOS DA GC
Válidos	2	2	2	2	2	2	2
Ausentes	0	0	0	0	0	0	0
Média	19,500	21,000	17,000	24,500	15,000	21,000	17,000
Desvio Padrão	4,950	4,243	1,414	2,121	2,828	0,000	5,657
Mínimo	16,000	18,000	16,000	23,000	13,000	21,000	13,000
Máximo	23,000	24,000	18,000	26,000	17,000	21,000	21,000

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2025).

Com o intuito de ilustrar de forma comparativa o desempenho dos diferentes setores que englobam a unidade de análise em relação aos sete critérios estabelecidos pelo Instrumento, apresenta-se o gráfico radar (Figura 11), por meio do qual é possível perceber, de forma simultânea e integrada, a pontuação das dimensões propostas no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira. Por meio da análise visual clara do posicionamento de cada unidade frente aos demais critérios e unidades avaliadas é possível identificar padrões, convergências e discrepâncias entre as unidades, bem como reconhecer forças e fragilidades em cada critério analisado.

Figura 11 - Pontuação dos 7 critérios da GC na Reitoria e nos Setores norteadores do IFRS



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2025).

A análise dos dados revela que o critério "Tecnologia" obteve a pontuação mais elevada em todos os setores avaliados, inclusive na análise geral da Reitoria. Tal resultado sublinha o papel crucial da tecnologia como facilitadora e aceleradora dos processos de Gestão do Conhecimento (GC). A implementação de práticas tecnológicas eficazes, centradas em uma base tecnológica robusta, impulsiona a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento.

Tal pontuação é relevante visto que a tecnologia desempenha um papel fundamental na gestão do conhecimento explícito, oferecendo diversas ferramentas como mecanismos de busca, repositórios de conhecimento, intranets e extranets. No que tange ao conhecimento tácito, a tecnologia promove a colaboração presencial e virtual, aprimorando a comunicação e o compartilhamento em níveis formais e informais (Batista, 2012, p.57).

Em contrapartida, o critério "Resultados da GC" apresentou uma avaliação predominantemente negativa nos setores analisados.

Os Resultados de GC, conforme APO (2009), abrangem duas categorias:

- Resultados imediatos: Aprendizagem e inovação, que repercutem no incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento;

- b) Resultados finais: Decorrem dos imediatos e se referem ao aumento da eficiência; melhoria da qualidade e efetividade social; contribuição para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

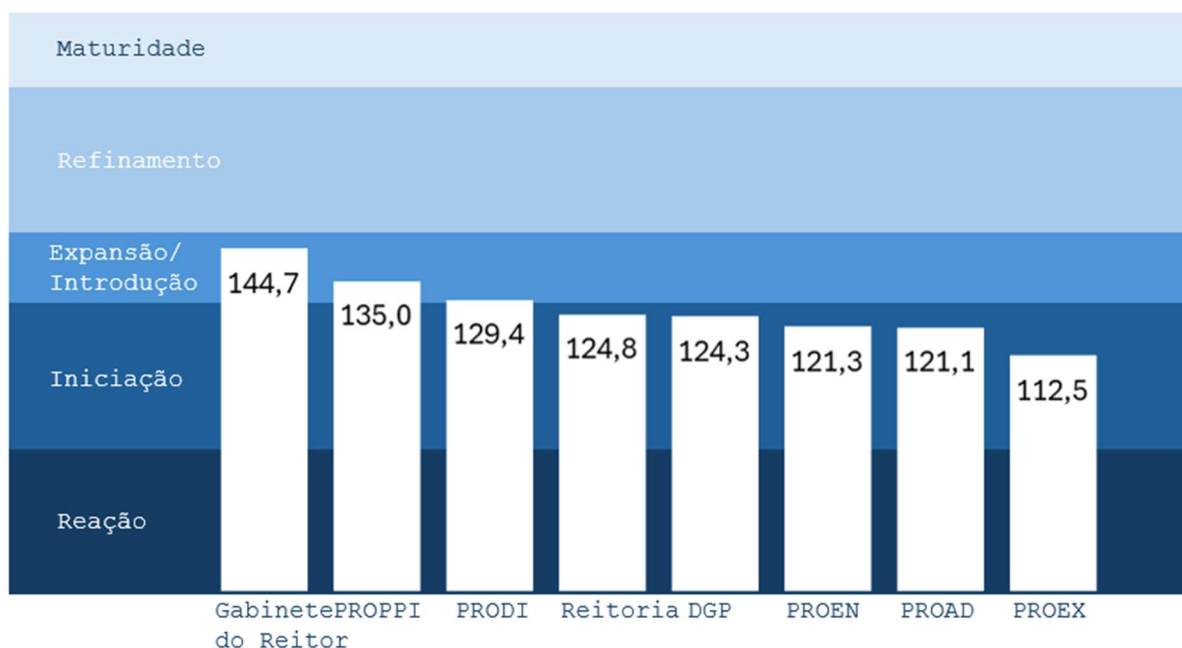
De acordo com Batista (2012), a análise dos “Resultados da GC” envolve a avaliação dos seguintes aspectos:

- a) Histórico de implementação da GC na organização;
- b) Utilização de indicadores para avaliar o impacto das contribuições e iniciativas de GC nos resultados organizacionais;
- c) Melhoria dos resultados relativos aos indicadores de eficiência, atribuída às contribuições da GC;
- d) Melhoria dos resultados relativos aos indicadores de qualidade, atribuída às contribuições da GC;
- e) Melhoria dos resultados relativos aos indicadores de efetividade social, atribuída às contribuições da GC;
- f) Melhoria dos resultados dos indicadores relativos à legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento, atribuída às contribuições da GC.

A avaliação negativa do critério "Resultados da GC" sugere, portanto, que os setores analisados percebem deficiências em um ou mais dos aspectos acima mencionados, indicando possíveis lacunas na implementação e nos impactos da Gestão do Conhecimento na organização.

Visando a identificação do patamar do grau de maturidade em GC na Reitoria e, de forma individualizada em seus respectivos setores, apresenta-se a Figura 12, em que é possível verificar as respectivas pontuações, as quais foram obtidas a partir do somatório das médias da soma dos sete critérios, cujo patamar máximo é o de maturidade - abrangendo o intervalo de 189-210 pontos.

Figura 12 – Grau de maturidade em Gestão do Conhecimento na Reitoria e Setores do IFRS



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2025).

Considerando a escala proposta por Batista (2012) em que o grau de maturidade da GC é enquadrado, de modo crescente, como Reação (42-83 pontos), Iniciação (84-125 pontos), Introdução (126-146 pontos), Refinamento (147-188) e Maturidade, auge da escala (189-210 pontos), a análise dos resultados revela que a PROEX, PROAD, PROEN, DGP e a Reitoria, de forma integrada, encontram-se no Nível 2 (Iniciação), indicando um reconhecimento inicial da necessidade de gerenciar o conhecimento. A PRODI, juntamente com a PROPPI e o Gabinete do Reitor estão no nível 3 (introdução/expansão), onde se verifica a presença de práticas de GC em algumas áreas.

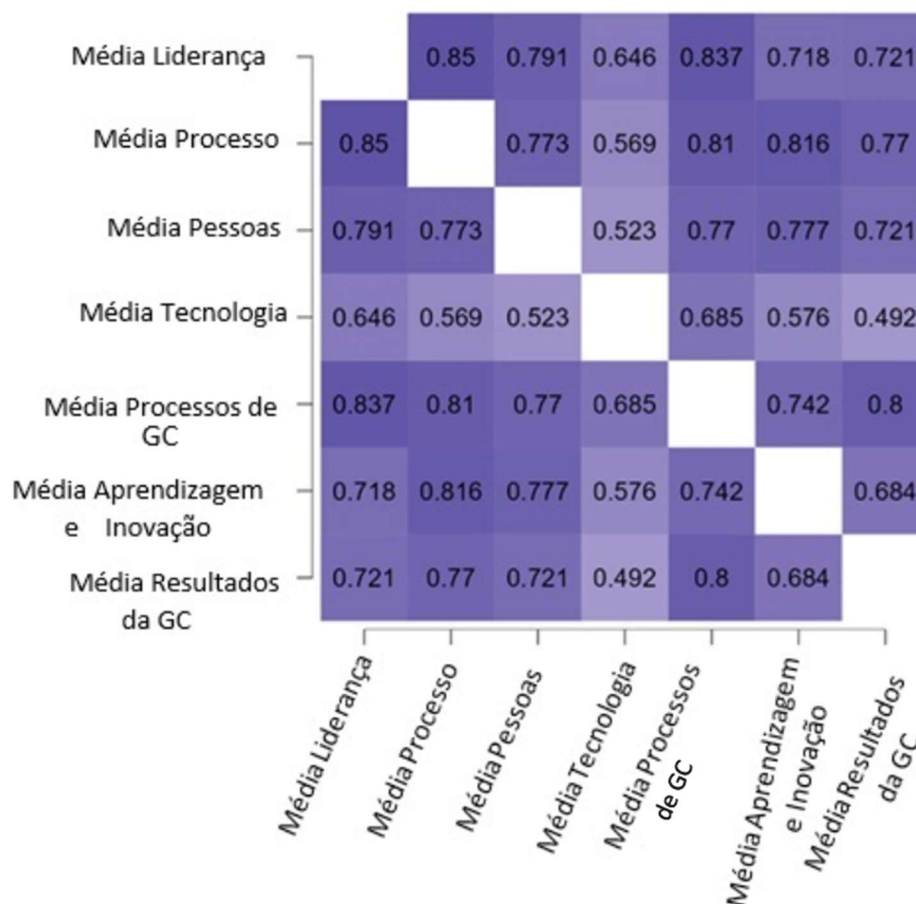
Esses dados sugerem que, embora exista um reconhecimento da importância da GC na Reitoria do IFRS, a implementação e a institucionalização de práticas eficazes ainda necessitam de maior desenvolvimento. A variação nos níveis de maturidade entre os setores indica a necessidade de estratégias específicas para cada área, visando a um avanço homogêneo em toda a organização. A superação dos desafios e a implementação de uma estratégia abrangente são cruciais para que a instituição avance na escala de maturidade e maximize os benefícios da gestão do conhecimento.

Diante deste cenário e com base nas contribuições de Nonaka (1994) é possível verificar que:

- a) A disparidade entre os níveis de maturidade indica a necessidade de uma abordagem estratégica e coordenada para a implementação da GC em toda a instituição;
- b) Os setores enquadrados no Nível 2 necessitam de um impulso significativo para avançar na escala, com a implementação de processos e estruturas formais de GC;
- c) Os setores classificados no Nível 3 podem servir como norte para os demais, compartilhando suas melhores práticas e contribuindo para a disseminação da cultura de GC;
- d) A alta gestão deve desempenhar um papel fundamental na promoção da GC, fornecendo recursos, diretrizes e incentivos para a implementação de iniciativas eficazes;
- e) A implementação de processos de socialização e externalização, como comunidades de prática e sistemas de gestão do conhecimento, pode facilitar o compartilhamento do conhecimento tácito e estimular a inovação.

Com o intuito de se analisar como essas sete dimensões se relacionam e como melhorias em uma dimensão podem impactar nas outras, utilizou-se a técnica estatística multivariada de Correlação por meio do software JASP. A Correlação de Pearson é utilizada para medir a força da relação entre as dimensões, em que “r de Pearson” próximo a 1 aponta a correlação forte entre as mesmas. Os valores de “r de Pearson” para cada dupla de dimensões estão apresentados na Figura 13.

Figura 13 - Correlação entre Dimensões do Instrumento para Avaliação da GC – Mapa de Calor



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2025).

A dimensão “Liderança” está altamente relacionada às dimensões “Processo” e “Processo de GC”, pois apresentam “r de Pearson” de 0,850 e 0,837, respectivamente. Isso sugere que investimentos em “Liderança” podem ter um impacto positivo significativo nessas outras dimensões. Já a dimensão “Tecnologia” mostra uma correlação mais fraca com as outras dimensões (na faixa dos 0,492 – 0,685). Isso indica que uma boa classificação na dimensão tecnologia não está necessariamente associada a melhores resultados nas demais dimensões englobadas. Ou seja, apesar da “Tecnologia” ter sido o critério mais bem pontuado por todos os setores, isso não implica na efetivação e eficácia da GC.

Também foi empregada a técnica de estatística multivariada de regressão, considerando como variável dependente a dimensão “Resultados da GC” e como variáveis independentes as dimensões “Liderança”, “Processo”, “Pessoas”, “Tecnologia”, “Processo de GC” e “Aprendizagem e Inovação”. Essa análise permite a identificação das relações entre os fatores

que podem estar associados aos resultados da Gestão do Conhecimento (GC) na Reitoria do IFRS, o que pode ser verificado na Tabela 11.

Tabela 11 - Coeficientes da Regressão linear

Modelo		Não padronizado	Erro padrão	Padronizado	t	p
H ₁	(Intercept)	0,426	0,664		0,642	0,524
	Média Liderança	-0,068	0,190	-0,062	-0,356	0,723
	Média Pessoas	0,186	0,168	0,161	1,109	0,273
	Média Processos de GC	0,630	0,188	0,542	3,346	0,002
	Média Aprendizagem e Inovação	0,010	0,172	0,009	0,060	0,952
	Média Tecnologia	-0,203	0,206	-0,106	-0,985	0,329
	Média Processo	0,356	0,200	0,314	1,776	0,081

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2025).

Os resultados da análise de regressão linear apresentaram r^2 ajustado de 0,665, sugerindo que as variáveis utilizadas no modelo explicam 66% da variabilidade da variável dependente “ Resultados da GC”. O modelo é significativo ($F = 20,536$, $p < 0,001$), o que é corroborado pela Tabela 11, que apresenta os resultados dos coeficientes do modelo testado, indicando que “Processos de GC” ($t = 3,346$, $p = 0,002$) e “Processo” ($t = 1,776$, $p = 0,081$) são os únicos fatores que impactam a variável dependente, quando mantidas as outras variáveis constantes.

Este resultado sugere que as variações nas dimensões "Processos de GC" e "Processos" estão fortemente associadas às variações nos “Resultados da GC”. Adicionalmente, a carga não padronizada, que apresenta um valor elevado, reforça a intensidade dessa relação.

Desta forma, a análise de regressão sugere que, para otimizar os “Resultados da GC” na Reitoria do IFRS, é crucial concentrar esforços nas ações relacionadas às dimensões "Processos de GC" e "Processos”.

Considerando que no MGCAPB a dimensão "Processos de GC" engloba fatores que avaliam a sistematização da identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, incluindo a retenção do conhecimento de servidores em transição e o *benchmarking* e que "Resultados da GC" analisam o histórico de implementação da GC, por meio da utilização de indicadores para avaliar o impacto das iniciativas de GC e a melhoria dos resultados organizacionais em termos de eficiência, qualidade, efetividade social em conformidade com princípios da administração pública, a forte relação identificada pela regressão sugere que a implementação de processos robustos de GC, como a criação de mapas

de conhecimento e o compartilhamento de melhores práticas, está diretamente ligada à obtenção de resultados positivos em termos de eficiência, qualidade e impacto social.

A análise também revelou a influência da dimensão "Processos" nos "Resultados da GC". Em virtude de os "Processos" avaliarem as competências essenciais da organização, a modelagem de sistemas de trabalho, a gestão de crises, a implementação de processos de apoio e finalísticos e a melhoria contínua dos processos, a relação encontrada sugere que organizações com processos bem definidos e otimizados, que valorizam a eficiência e a qualidade, tendem a alcançar melhores resultados na implementação da GC.

Assim, os resultados obtidos através da técnica da regressão enfatizam a necessidade de investir em "Processos de GC" bem estruturados, que promovam a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento. A organização deve priorizar a implementação de "Processos" organizacionais eficientes, que estejam alinhados com os objetivos da GC. Cabe mencionar o papel da avaliação contínua dos "Resultados da GC", que por meio de indicadores relevantes, possibilita o monitoramento do impacto das iniciativas e permite identificar áreas de melhoria.

Por fim, a análise de regressão, em conjunto com as definições das dimensões, destaca a importância de uma abordagem integrada da GC, que envolva tanto a gestão do conhecimento em si quanto a otimização dos processos organizacionais.

4.3 RESULTADOS DA ANÁLISE QUALITATIVA

Visando o aprofundamento da temática, por meio da percepção dos altos gestores do IFRS, a fase de entrevistas foi estruturada em três eixos.

O primeiro eixo apresentou como objetivo **"Identificar e analisar a existência de ações de gestão do conhecimento praticadas na Reitoria do IFRS"** e a análise das respostas das diferentes Pró-Reitorias e da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) revela um panorama diversificado e, em alguns aspectos, incipiente das ações de gestão do conhecimento praticadas na instituição. Embora a terminologia formal de "gestão do conhecimento" nem sempre seja utilizada, constata-se uma variedade de práticas que, direta ou indiretamente, contribuem para a identificação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional.

Por meio dos relatos foram identificadas as seguintes práticas:

- i) **Armazenamento e Compartilhamento:** A principal forma de armazenamento e compartilhamento de informações e conhecimento ocorre pelo uso de sistemas digitais e utilização de documentos formais. Constata-se o uso de pastas compartilhadas na rede, de plataformas como o *Google Drive* e de sistemas governamentais como Sistec, Plataforma Nilo Peçanha, SIGEPE e SouGov, que são utilizados como repositórios de informações, editais, normativas, fluxos e manuais. Destaca-se a criação, desenvolvimento e atualização do Painel do Gestor, que por meio do *metabase* constitui uma ferramenta interna que integra dados de diversas fontes para facilitar o acesso e a análise de indicadores institucionais em tempo real.

As entrevistas revelaram a preocupação dos gestores em tomar decisões balizadas em informações, reconhecendo assim a importância da GC para alcance dos objetivos institucionais. Fruto desta preocupação com o aumento da eficiência e melhora da qualidade e a efetividade social da administração brasileira em benefício do cidadão usuário e da sociedade (Batista, 2012) foi criado, pelos próprios servidores do IFRS, o Painel do Gestor, cujo objetivo foi explicado pelo Entrevistado 6:

“a gente tem buscado desenvolver um observatório de indicadores institucionais e aí por indicadores institucionais vai desde número de matrícula, eficiência acadêmica, as taxas de evasão, relação aluno/professor... enfim, uma série de indicadores que inclusive hoje são parâmetros para a definição da matriz orçamentária. Então eles são importantes, num primeiro momento, para a tomada de decisões, institucionalmente, para balizar o nosso planejamento, mas se tornaram ainda mais importantes, né, o conhecimento domínio desses dados, porque hoje a nossa matriz orçamentária também é baseada em indicadores, né, esses indicadores que eu citei: de matrícula, de eficiência acadêmica, de relação ao aluno x professor, de atendimento dos percentuais de lei de criação, né, evasão retenção, escolar, **então é ainda mais necessário que a gente meça, né, a nossa evolução desses indicadores.** E outra premissa da gestão: **que a gente não tem como controlar aquilo que a gente não mede, então medir é importante, né... fazer séries históricas, análises longitudinais, observar tendências, né, é algo que é importante.** Então a gente tem feito isso por meio da integração dos diferentes sistemas de IFRS, né - começando pelos sistemas acadêmicos - quando a gente assumiu a direção, em 2018, tinham eh cinco sistemas acadêmicos coexistindo na instituição....e agora a gente tá muito próximo da unificação, muito próximo. Até o final desse ano todos os nossos alunos vão estar no SIGAA - isso facilita bastante a gestão do conhecimento, mas independente disso, antes de chegar nesse estágio de unificação, a gente já criou ferramentas de tecnologia da informação para montar bancos de dados que bebam nessas diferentes fontes, né... isso hoje é feito por meio do *metabase* - a gente tem um *metabase*, que a gente chama de **painel gestor**, em que a gente consegue, em tempo real, né, ter acesso a todos esses indicadores institucionais”.

O Nilo Peçanha usa como fonte o Sistec. O Sistec que é a plataforma do governo federal, onde a gente lança nossos estudantes. Então Sistec é um dos sistemas, né... existem outros e tem um problema em relação ao Nilo Peçanha, que é que é um certo *delay* entre a apropriação, a extração dos dados, e a divulgação. Então se você olhar o Nilo Peçanha hoje, em 2025, vão estar lá os dados de 2024. É sempre um olhar no retrovisor. Não vai refletir a situação da instituição hoje. Já no nosso *metabase*, né, a gente bebe no SIGAA, no Sistec, né, em diferentes bases de dados, a gente consegue

ter uma extração em tempo real. Então no *metabase* eu consigo saber todos esses indicadores que eu citei, eu consigo extrair eles e saber em tempo real, sem depender da publicação da Nilo Peçanha ... **isso é um diferencial!**” (Entrevistado 6).

Por meio deste Painel as informações são armazenadas e compartilhadas, permitindo a publicidade dos dados e o alicerce para a tomada de decisões. O Entrevistado 7 destaca a importância do mesmo para o planejamento da Instituição:

“Basicamente eu acho que o principal instrumento hoje é o **portal do gestor do IFRS, que armazena dados e permite que todo o servidor, mas principalmente os gestores e tanto da reitoria quanto dos campi possam ter acesso aos dados institucionais** - o que sem dúvida nenhuma é muito importante para o planejamento das unidades, né, tanto o planejamento geral da instituição quanto também dos campi” (Entrevistado 7).

- ii) **Transferência de Conhecimento:** Identificou-se a formalização de sistema de substituição de funções (capacitação da equipe para que seja possível dar andamento às atividades quando o titular está ausente), reuniões periódicas e grupos de trabalho mistos (experientes e novatos) como mecanismos de aprendizado e compartilhamento; capacitação em serviço por meio da troca de experiência dos servidores mais antigos para orientar os novos; treinamentos e explanações em Comitês por área de atuação, incluindo visitas e formações nos campi, além da valorização da experiência pregressa para orientar as ações atuais e futuras.

Durante as entrevistas realizadas com gestores do IFRS, foi possível identificar uma percepção madura e estratégica em relação à temporalidade dos cargos de liderança. Os dirigentes demonstraram consciência de que suas funções são transitórias e que, por isso, a construção de uma GC eficaz é essencial para assegurar a continuidade das ações institucionais. Constatou-se um compromisso coletivo com a missão da instituição de ofertar um serviço educacional de qualidade à sociedade.

“ Ah, eu acho que ressaltar essa questão, né ...a gente trabalha numa instituição de ensino e que a gente tenha a ciência e eu falo enquanto uma das gestoras do IFRS, né...**que a gente tenha essa clareza de que nós estamos num cargo por um momento...que a gente tem sempre que pensar em trabalhar em prol da instituição ter ciência que o que a gente faz de bom precisa permanecer e que a gente precisa ter uma transição tranquila quando outras pessoas forem assumir o nosso lugar!**” (Entrevistado 5).

A preocupação em atenuar os impactos de perda do conhecimento nas transições das funções de liderança é corroborada pelo relato do Entrevistado 2:

“Essa questão que tu colocou ela sempre foi uma coisa que me preocupou, né ...de perder o conhecimento de quem já tá aí. Às vezes a gente não tem o que fazer, porque a pessoa se exonera ... passa num outro concurso... acaba que a gente não tem nem como fazer nada. Mas, talvez quando há alguma movimentação interna, alguma troca de setor ou de unidade talvez que dê para pensar em algo, né meio que organizar ...a gente fez isso na troca de gestão na última eleição. **Teve uma instrução normativa sobre a transição.** Então quais documentos para cada área. né ...Quais documentos deveriam ser fornecidos.... um sistema, uma série de reuniões ...isso pensando a nível de diretores gerais no caso, ... ali houve um **movimento organizado, um movimento estruturado inclusive dizendo o que que precisaria ter sido feito minimamente, né...**” (Entrevistado 2).

Nesse contexto se menciona a Instrução Normativa nº 001, de 1º de novembro de 2023, que instituiu a Política de Transição de Gestão (PTG) no IFRS, visando assegurar a continuidade dos serviços públicos e a estabilidade institucional em processos de sucessão de gestores (Reitor(a), Pró-Reitor(a) e Diretor(a) de *campi*). Fundamentada nos princípios da colaboração, transparência, planejamento e supremacia do interesse público, a PTG exigiu a elaboração de um Plano de Transição de Gestão. Este plano, pactuado entre o gestor incumbente e o futuro, consolida informações essenciais sobre atividades, finanças, estrutura organizacional e indicadores, fornecendo uma base sólida para a nova gestão e contribuindo diretamente para o alcance das metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição (IFRS, 2023).

Portanto, a conjugação entre a percepção de temporalidade por parte dos gestores e a adoção da PTG no IFRS sinaliza um amadurecimento institucional. Com essa política, o IFRS se posiciona como uma instituição que valoriza a memória organizacional, promove a continuidade administrativa e fortalece seu compromisso com a sociedade.

- iii) **Incentivo da Liderança:** A liderança demonstra um apoio indireto à gestão do conhecimento ao incentivar a organização de processos, a transparência, a qualificação, a análise de dados para tomada de decisões e o compartilhamento de informações em reuniões. Constatou-se que alguns gestores não denominam as ações de GC por desconhecerem o tema, enquanto que outros incentivam às práticas específicas de compartilhamento e sistematização do conhecimento, chegando a enfatizar a importância da apropriação de dados e ferramentas de GC para uma tomada de decisão mais eficiente.

“A gente tem reunião ordinária da nossa Pró-Reitoria. Periodicamente a gente tem reunião geral e nesses espaços a gente tem tentado tencionar esse espaço de partilha. Partilha desde as suas questões mais de rotinas administrativas mesmo até a perspectiva de planejamentos. E a **gente quer estimular**, ainda não avançamos nisso, nessa partilha das pesquisas que os colegas desenvolvem nesses espaços formais de educação né. Mas eu sinto, no mínimo, no mínimo, de troca que a gente tem com esses colegas aqui eu sinto assim, um reflexo muito positivo na autoestima do colega. Eu sinto que os colegas servidores se sentem extremamente olhados, observados. “Olha, alguém dá importância para o que eu estudo, para as coisas que estudo”. Essa autoestima quando se tem a possibilidade de partilhar. Por exemplo, tem uma colega que desenvolveu uma pesquisa na área da Educação de Jovens e Adultos integrada à educação profissional e ela tem toda uma caminhada nisso. E aí quando a gente faz um evento, a gente traz ela para conduzir o debate, para ser a fomentadora do debate, para levantar as questões para os debatedores. Ela se sente, o colega, se sente super valorizado mesmo. A questão de valorização, autoestima, então reflete na gestão de pessoas daqui” (Entrevistado 4).

“Sem dúvida nenhuma, né... a gente faz uma grande uma grande mobilização para que todos os líderes institucionais, sejam eles de reitoria, sejam ele nos campi, possam se apropriar dos dados e dos instrumentos que a gente tem.....a gente consegue tomar decisões mais eficientes, mais céleres e, principalmente, **decisões embasadas em dados** - o que eu acho que é um grande avanço institucional, né ...que a tomada de decisões possa ser embasada em evidências. Isso vale para uma série de questões científicas e sem dúvida nenhuma vale também para a gestão institucional” (Entrevistado 7).

- iv) **Formalização:** Grande parte dos setores tem normativas, resoluções, manuais, fluxos e protocolos das principais ações realizadas; além da política de qualificação de pessoal. Em contrapartida, constata-se a carência de uma política formal institucional e específica de GC.

“... as orientações, as INs, os protocolos, os próprios sistemas desenvolvidos são **formas de formalizar a gestão do conhecimento** e elas são disseminadas através da ampla divulgação, das sensibilizações que a gente faz com as equipes - tanto dos líderes, quanto das suas respectivas equipes” (Entrevistado 7).

“Acho que existem ações isoladas de GC, umas pontuais e outras mais robustas; mas a **gente precisa fazer uma costura e unificar isso tudo e ter isso formalizado**. O que eu considero formal que tenha um regulamento, que tenha um documento... porque nós vamos passar daqui por essa Pró-Reitoria, eu, em especial, o Reitor, o Diretor de Gestão de Pessoase que as pessoas que cheguem aqui se sintam comprometidas a dar sequência a isso, à medida **que existe um documento aprovado institucionalmente no nosso Conselho Superior. Então nós precisamos ter isso formalizado para que não seja uma política do Fulano, do Ciclano, que seja uma política da instituição mesmo**” (Entrevistado 4).

Neste mesmo eixo foram coletadas as percepções dos gestores quanto aos obstáculos para uma implementação mais eficaz da gestão do conhecimento na Reitoria do IFRS. Dentre os desafios, destacam-se:

- i) **Falta de Pessoal de TI:** Dada a sobrecarga dos profissionais altamente capacitados de TI existentes na Instituição e o aquecimento do mercado privado, a escassez deste tipo de profissionais para desenvolver e manter plataformas é tida como um gargalo.

“...uma boa ferramenta **que a gente desenvolveu foi o Integra**. O Integra é fantástico das nossas ferramentas de prospecção de dados de pessoal é um dos melhores, tá...e inclusive ele está sendo disponibilizado para toda a as 41 instituições da rede Federal. Ele conecta Lattes, SIAPE e várias plataformas... eu não vou saber ... **mas é uma baita ferramenta. Precisou alguém da área da informação, da tecnologia da informação para esse desenvolvimento....**

(...) O nosso principal gargalo é **a falta de equipes que deem conta na área de Tecnologia da Informação para desenvolvimento e organização dessas plataformas**. Ideias temos várias, mas eu não tenho desenvolvedor. Não tenho quem as desenvolva, tanto que a gente tem uma empresa que a gente contrata para uma parte do que a gente faz.... (Entrevistado 1).

(...) esse é um é um grande desafio e claro que eu não posso deixar de externar que não é uma crítica aos colegas que trabalham na TI, **mas eles são de todas as Pró-reitorias e todos demandam muito deles, acaba não tendo pessoal suficiente para atender tanta demanda que tem**. É o momento desse grupo assim, um momento que precisamos dele para avançar na gestão do conhecimento. Hoje é impensável tu pensar gestão de conhecimento sem Inteligência Artificial ... e sem suporte tecnológico, sem quem desenvolva ... E aí tem dois problemas: é o mercado que tá aquecido ...o pessoal trabalha remoto nos Estados Unidos ganha em dólar, ganha em euro...não tem como competir...” (Entrevistado 1).

- ii) **Autonomia dos Campi:** A autonomia garantida pela lei de criação dos IFs é apontada, por parte dos gestores, como um fator que dificulta a disseminação e a aplicação uniforme de práticas de GC em toda a instituição.

“Essa questão que eu coloquei, né... **um pouco é a autonomia, mas no sentido também que eu não sei como é feita a disseminação dentro do campus... a gente não tem, não tem gerência sobre isso, né...** Tanto no diretor geral com os coordenadores e diretores ,talvez algum outro pró-reitor te fale isso também, a nível de colégio de dirigentes e comitês, tanto no nível do comitê, dos membros dos comitês, dos diretores e coordenadores sistêmicos dos Campi, com as suas equipes lá, né ...**a gente domina a comunicação com o colégio de dirigentes e com os comitês** né, que daí tem um para cada área” (Entrevistado 2).

- iii) **Resistência à Mudança:** Há certa resistência individual à adoção de novas formas de trabalho que visam maior compartilhamento e transparência das informações.

“O desafio eu acho que é tu sistematizar isso e **todo mundo seguir** o que a gente propõe né, então, por exemplo assim: a gente tentou fazer com uns programinhas assim que ajudam, né e a primeira no ano passado assim que eu tentei, todo mundo foi.. todo mundo não, mas assim, **o pessoal foi contra: Não, não quero... por que?** porque tu ia ter que dizer se tu tinha feito, se não tinha feito, ia ter que revisitar aquilo. Então isso existe...**existe uma resistência, né...do tipo assim: não quero, mas eu sempre fiz, eu sempre faço** mas é a forma que a gente tinha de enxergar tudo;

então agora a gente vai fazer um pouco diferente. Então a gente vai usar ali a própria sala e a cada 15 dias a gente revisita, e é para ver o que que a gente tem, a cada 15 dias. Então essas reuniões elas passarão agora a ser quinzenais pra gente conseguir enxergar todas as tarefas” (Entrevistado 3).

- iv) **Falta de Formalização Institucional:** Parte dos setores não identifica uma política formal de gestão do conhecimento, o que resulta numa lacuna que impede a institucionalização e a cobrança das ações.

“Eu acho que é formalizar, formalizar os processos. Aí como eu já te falei, formalizar o espaço de troca, dar ainda mais estímulo para as pessoas se qualificarem e que elas saibam, e também deixar isso muito evidente, que isso é gestão do conhecimento né. **Tem que ter uma política formal de gestão do conhecimento. Acho que isso faz falta ainda. E acredito que isso não é uma tarefa apenas para esta Pró-Reitoria, é uma tarefa que ela deve ser institucional’** (Entrevistado 4).

- v) **Sobrecarga de Trabalho e Falta de Equipe:** A falta de pessoal foi enumerada como um impedimento para uma gestão do conhecimento mais segmentada e especializada.

“Ah, eu acho que o principal é a **falta de equipe**. Isso é o que mais ...porque se digamos se a gente tivesse mais pessoas a gente poderia de repente segmentar um pouco mais, né....ah, tu cuida somente dos procedimentos x e aí tu não precisa te preocupar com todo o restante dos fluxos. Daí tu te especializa nisso. Hoje a gente não tem como fazer...**há uma sobrecarga com certeza**” (Entrevistado 5).

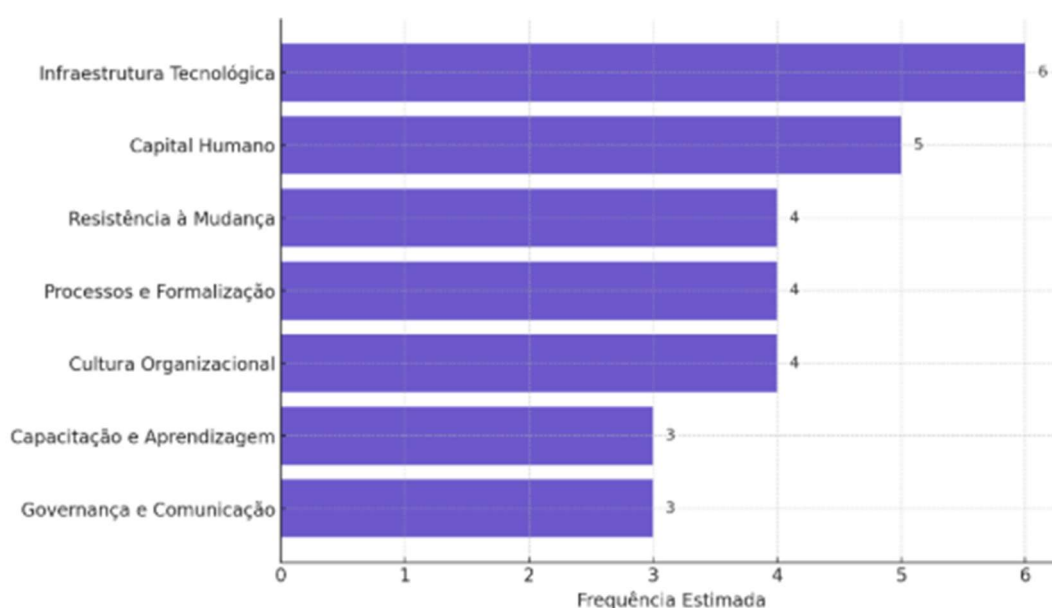
- vi) **Cultura Institucional:** O desafio de incorporar a gestão do conhecimento na cultura institucional, especialmente em relação a práticas inovadoras, foi apontado como um ponto a ser superado.

“...então há resistências internas, né... **uma cultura institucional que às vezes é um pouco refratária à mudanças. Então a gente teve que fazer um trabalho grande de sensibilização, de mobilização.** Então unificação dos sistemas acadêmicos foi o nosso primeiro desafio e isso a gente tá muito perto de concluir. Esse ano a gente vai ter todos os cursos do IFRS no SIGAA” (Entrevistado 6).

“Eu acho que é fazer com que isso entre de fato na cultura institucional, né ...As instituições, todas elas - mas as mais antigas principalmente - têm uma cultura de repetir modelos, de continuar fazendo aquilo que já faz há bastante tempo; e as ferramentas de gestão de conhecimento elas são de certa forma inovadoras e recentemente formalizadas na instituição. Então **eu acho que esse é o grande desafio: fazer com que a gestão do conhecimento passe a fazer parte da estrutura e dos processos e da cultura institucional**” (Entrevistado 7).

A partir dos relatos obtidos foi elaborada uma matriz de codificação, que apresenta padrões, temas e tendências dos desafios encontrados pelos gestores à implementação de uma GC eficaz. A Figura 14 destaca a frequência com que determinados assuntos críticos foram enumerados pelos sete gestores entrevistados.

Figura 14 – Frequência temática dos desafios para implementação da GC na Reitoria do IFRS



Fonte: Dados obtidos a partir da pesquisa (2025).

Os principais desafios identificados apontam para a necessidade de um reforço da infraestrutura tecnológica que suporte o desenvolvimento e a manutenção de plataformas de dados. Este avanço deve ser complementado por um capital humano capacitado para extrair, trabalhar e interpretar dados brutos, transformando-os em conhecimento estratégico e útil aos servidores. Além disso, é necessário o alinhamento das práticas de GC entre a reitoria e os campi em prol da promoção de uma cultura de compartilhamento e colaboração, e, fundamentalmente, da formalização da gestão do conhecimento através de uma política institucional clara e abrangente para mitigar a resistência à mudança e garantir a implementação efetiva.

Percebe-se que a Reitoria do IFRS demonstra uma consciência da importância da gestão do conhecimento como uma ferramenta estratégica para a preservação da memória organizacional e a continuidade das ações, já que é possível identificar iniciativas de práticas

de gestão do conhecimento com foco na documentação de processos (fluxos e manuais), normatização, utilização de sistemas de informação, qualificação dos servidores e coleta de dados para a tomada de decisões mais informadas e para garantir a continuidade e a qualidade dos serviços prestados. No entanto, tais ações ainda se apresentam de forma descentralizada e desarticulada, carecendo de uma política institucional clara que unifique diretrizes e garanta sua perenidade.

A formalização de uma política de GC poderia fornecer uma estrutura unificada, definir responsabilidades, alocar recursos e garantir a continuidade das iniciativas, contribuindo para uma gestão mais eficaz do conhecimento organizacional e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos estratégicos do IFRS. A superação dos desafios identificados é crucial para que a gestão do conhecimento se torne uma prática institucionalizada e traga benefícios mais consistentes para toda a Reitoria do IFRS.

Já o segundo eixo de perguntas objetivou “ **Examinar a percepção das Pró-Reitorias e da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRS no que se refere às demandas de GC na Reitoria do IFRS**”, que são percebidas como multifacetadas e com diferentes graus de atendimento. Tais achados foram categorizados em três focos:

i) Necessidades Prioritárias relacionadas à GC: Há um reconhecimento geral da importância da GC, com urgência na institucionalização, na estruturação e na difusão e sensibilização sobre o tema. Alguns setores enfatizaram a necessidade de clareza do conceito, propondo a realização de campanhas de divulgação. A superação de gargalos relacionados ao aumento da equipe, de pessoal de TI e à dificuldade de transformar dados em conhecimento útil, o que demanda habilidades analíticas, foram elencados como prioridades. Constata-se a preocupação na prevenção da perda de conhecimento e a necessidade de melhor integração de novos servidores por meio de treinamento interno.

“**Institucionalização da GC**, em especial da partilha, da troca. Essa para mim é uma necessidade bem urgente mesmo” (Entrevistado 4).

“(...) mas falta às vezes assim: ter um **espaço assim de também de orientação do que que é gestão do conhecimento, qual a importância, a que se destina** ...sabe assim, às vezes talvez falte isso....**talvez necessidade de clarear o que é a gestão do conhecimento** ...vou dar um exemplo tá: eu tenho uma dor. Dói, tá. A gente fala da dor, tu nomina, tu diz que é assim, assado....dai a pessoa olha e diz : essa tua dor é uma sinusite. Ela nominou, ela deu um nome para aquilo que tu tens. **Quando dá um nome é mais fácil** de se achar um tratamento - eu falei do diagnóstico do ponto de vista fisiológico mas **quando eu dou um nome do que é gestão de conhecimento, as pessoas se lembram e sabem do que tá acontecendo...**” (Entrevistado 1).

“...eu acho que é o **conseguir estruturar tudo**, né com normativas talvez.....
(...) ... acho que talvez se possa **pensar em algo mais planejado para quando chegam pessoas novas, né...**” (Entrevistado 2).

“(...) então acho que chega uma etapa agora em **que é necessário um conhecimento maior, até estatístico sabe, de análise e tratamento de dados, né... de saber fazer cruzamento, saber fazer correlações, sabe que indicador tá mais correlacionado ao outro, mais associado um ao outro...** é uma parte de análise quantitativa mesmo assim, de metodologia quantitativa, que não é de domínio comum, né e aí a gente já entra num campo do conhecimento que fica mais restrito à ciências sociais aplicadas, né ...algumas áreas assim mais relacionadas à estatística, né, propriamente...Então isso que eu percebo assim, **que ter o dado não dá conta de tudo**, né... já é um avanço importante - a gente não tinha nem esse dado tabulado, produzido, disponível acessível - hoje ele tá, tu consegue fazer filtros por campos, por turno, por curso, por ano, por forma de ingresso, por tipo de curso, né... então tem muitos filtros possíveis. Daí eu penso assim **que o passo além é a parte mais analítica mesmo, de fazer correlação, fazer associações, análise estatísticas, né e aí já exige, já exige uma complexidade maior assim de conhecimento, de domínio tudo...**” (Entrevistado 6).

- ii) **Satisfação com o Atendimento das demandas de GC junto à Reitoria:** A avaliação da satisfação dos setores da Reitoria IFRS em relação ao atendimento de suas demandas de Gestão do Conhecimento revela uma percepção predominantemente positiva, embora às vezes ocorra restrições orçamentárias pontuais. Evidencia-se uma dinâmica colaborativa entre as diversas Pró-Reitorias, caracterizada pelo estabelecimento de parcerias estratégicas para a execução de atividades que transcendem a expertise de um setor específico. Contudo, a ausência de campanhas institucionais direcionadas à sensibilização para a temática da GC e à otimização da disseminação do conhecimento resultante de processos de capacitação emergem como lacunas.

A GC foi destacada como embrionária, necessitando de maior fortalecimento, o que pode ser ilustrada pela discrepância entre a previsão regimental e a efetiva operacionalização da Diretoria de Gestão do Conhecimento. Apesar do reconhecimento dos benefícios provenientes de uma GC eficaz, a inexistência prática desta estrutura formal representa um obstáculo à consolidação de uma cultura de GC integrada na instituição.

“ **O apoio sempre tem.** Eu vou dizer que temos sempre parceiros tá ...não há um espaço que a gente não tenha parcerias. (...) mas a gente se sente muito apoiado assim por todos, cada um da sua forma ...Ah, **acho que faltaria uma campanha sobre gestão do conhecimento na instituição** ... acho falta uma campanha como outras que foram feitas, como por exemplo de logística sustentável ...enfim. Tem tantas outras ações que elas são feitas, sensibilizadas e caracterizadas como.. **“temos que falar sobre tal coisa...”** acho que é um pouco nessa linha ...” (Entrevistado 1).

“(...) Bom, primeiro que eu não fazia parte, né, da instituição quando foi criado esse regimento, com esse organograma, né... então eu tenho muito pouco assim para contribuir sobre a concepção, né, o que que pensaram as pessoas que formularam, que conceberam aquela estrutura administrativa... mas essa Diretoria de Gestão do Conhecimento ela não existe, na prática ...não tem esse diretor, a gente não tem essa função, né....A gente tem essa dívida, aliás... tem esse crédito, né... a gente tem que receber uma função para isso. **Hoje quem exerce esse papel é o Departamento de Planejamento Estratégico**, né. Se tu for olhar no organograma, né, o Planejamento Estratégico e a Avaliação Institucional estão subordinadas a essa caixinha da Gestão do Conhecimento... **hoje não tem essa figura do Diretor de Gestão do Conhecimento**, não existe, né... **quem absorveu essa função foi o planejamento estratégico e por vezes o próprio Pró-Reitor acaba sendo, né, o gestor, né, ou a adjunta**, no caso, né, acabam fazendo esse papel. Mas, do ponto de vista prático, não existe essa pessoa, não existe essa função, não tem essa função na nossa estrutura. (...)...ué, tá faltando uma CD aqui então, né?... quem é essa pessoa? Ah, nunca teve... sempre foi assim!. **Então o que tá no organograma, mas que não tá sendo cumprido ...**” (Entrevistado 6).

- iii) **Influência da GC no desempenho e eficiência:** Existe um consenso sobre a influência positiva da GC no desempenho e eficiência das atividades institucionais. Entre os desdobramentos identificados destaca-se a percepção de que uma implementação eficaz da GC contribui para aprimorar a qualidade do atendimento, com reflexos positivos tanto na qualidade de vida dos servidores quanto no resultado do trabalho desempenhado. Instrumentos como normativas, manuais e fluxos são reconhecidos como elementos importantes para a uniformização de processos operacionais, embora tenha sido mencionada a necessidade de otimizar seu conteúdo, sua disseminação e o aprendizado decorrente de processos de capacitação. Adicionalmente, observa-se um impacto positivo da GC no engajamento das equipes e na integração de ações entre diferentes departamentos da organização.

Também foram apontados como benefícios a valorização do servidor e o fortalecimento de seu vínculo institucional. Em âmbito estratégico, a GC foi reconhecida por seu papel em subsidiar a tomada de decisões baseada em evidências, promovendo uma gestão mais eficiente e assertiva por meio de políticas institucionais que podem ser medidas e melhoradas.

“ Ah, isso é fundamental ...vamos falar de uma coisa bem simples né, cadastro de diária... **se a gente não tiver uma orientação, digamos assim uniforme para todas, as coisas não funcionam** ...falando de algo bem simples, né... mas tem coisas mais complexas também que a gente precisa trabalhar não somente nesta Pró-Reitoria, mas Reitoria toda” (Entrevistado 5).

“Eu vejo de uma forma muito positiva... não só pela implementação do que a gente se propõe, mas também daí pelo **envolvimento de toda a equipe de, todas as pessoas**. A gente tem feito também **bastante coisas indissociáveis**, né ...” (Entrevistado 3).

“Olha, eu entendo que influenciam muito. Há alguns anos **já a gente tem tomado decisões de futuro** mesmo, né, de planejamento, de oferta de cursos e vagas, **baseadas na gestão do conhecimento - pelo acúmulo de dados, pela quantidade de informações que nos trazem.** Então nós temos tomados muitas decisões...Ah, **ressalto aqui a importância da gestão do conhecimento nas políticas de combate a evasão, de permanência e êxito...** Então são práticas que a gente tem reagido e criado estratégias a partir daquilo que a gente recebe da gestão do conhecimento.” (Entrevistado 7).

“**Eu não tenho nenhuma dúvida que há um impacto positivo.** Aquilo que tu tens um bom gerenciamento de conhecimento, que é transmitido às equipes, que as pessoas estão apropriadas, que ela sabe fazer início, meio e fim, porque tem um senso de finalidade, que tem um senso maior - que eu acho que esse é um grande desafio do serviço público, que é o senso “de qual o meu papel dentro do que fazemos enquanto instituição?” eu não tenho nenhuma dúvida que é melhor. Vou dizer por vários ângulos, é melhor para a instituição, por óbvio, é melhor para as pessoas que atuam nesses processos e é melhor para aquele que recebe o atendimento daquilo que fazemos. **Quanto melhor o atendimento do setor, eu tenho certeza que interfere positivamente na aula que é dada àquele estudante. Tudo se conecta.** Então eu diria que assim eh a **gestão do conhecimento ela tem um papel fundamental, fundamental.... E do ponto de vista do sujeito é fundamental que se tenha desenvolvimento de carreira,** por exemplo assim ...o que é desenvolvimento de carreira? **desenvolvimento de carreira é quando eu estou me apropriando cada vez mais daquilo que a instituição faz, faço melhor e quando faço melhor tenho mais êxito e quando tenho mais êxito eu tenho mais motivação para estar aqui e para ir em frente....** então eu vejo que a coisa ela éEu sempre gosto da coisa subjetiva de cada um... assim “eu me sinto melhor com isso, então isso tende a ser melhor” (Entrevistado 1).

De forma geral, os setores reconhecem a importância da GC e seu impacto positivo potencial, mas identificam diversas demandas não totalmente atendidas, como a necessidade de maior institucionalização, estruturação, clareza conceitual, ferramentas de TI adequadas, desenvolvimento de habilidades analíticas e, principalmente, uma estratégia de disseminação e sensibilização mais eficaz por parte da Reitoria. A inexistência de um(a) servidor(a) nomeado(a) para exercer a função de Diretor (a) de Gestão do Conhecimento constitui um ponto crítico levantado pelos gestores entrevistados.

Considerando que na classificação do grau de maturidade proposto por Batista (2012) a Reitoria, de forma geral, encontra-se no segundo patamar (Iniciação), apresenta-se um conjunto diversificado de sugestões propostas pelos entrevistados – objetivo traçado pelo terceiro eixo de perguntas da entrevista “ **Propor ações a serem realizadas em prol da elevação do grau de maturidade da gestão do conhecimento na Reitoria do IFRS**”.

- i) **Sensibilização e Cultura:** Foi mencionada a necessidade de uma campanha institucional para aumentar a conscientização sobre a GC, similar a outras iniciativas da Reitoria, sendo proposta a criação de um evento fixo no calendário de eventos. Cabe ressaltar que para que essa campanha tenha êxito se faz necessária a mudança cultural

em toda a instituição, envolvendo todos os membros na compreensão do valor da GC, conforme destacado pelos gestores.

(...)assim, eu acho **que uma campanha ia ser muito legal**. Eu vou inventar.... todos os meses tem uma cor e tem uma campanha sobre algo. Sabe, nós podíamos inventar sobre isso, **criar uma marca e mais ... criar um carimbo** ...que eu chamo um... vamos, falando de serviço público, vou falar de carimbo ...um carimbo que diga assim: **ah, a gestão de conhecimento está aqui por essas razões... como se fosse um indicador que aqui no setor a gestão do conhecimento passou...tipo uma certificação!**” (Entrevistado 1).

“Eu acho que tem muito também de **mudança cultural**, né de que as pessoas em todo o instituto - professores, técnicos e até estudantes **passem a entender a importância da gestão do conhecimento para o desempenho institucional**. Eu não tenho dúvidas e o futuro próximo já anuncia isso: **que as instituições de ensino também serão medidas, mensuradas e serão recompensadas muito em função da capacidade de fazer a gestão do conhecimento, de ter os seus dados, de poder se comunicar com a sociedade**” (Entrevistado 7).

- ii) **Formalização e Estruturação:** Diante da não identificação, por grande parte dos entrevistados, de uma política institucional para este fim, foi sugerida a criação de uma política institucional de GC aprovada pelo Conselho Superior, fornecendo diretrizes para cada setor, além da efetivação da Diretoria de Gestão do Conhecimento prevista no regimento, composta por um quadro de servidores dedicado à GC para fortalecer as iniciativas.

“Teria que ter uma política talvez, né... uma política e não um setor. Uma política que vai ser aprovada pelo Conselho Superior, então é uma coisa mais sólida. Talvez pudesse ser nesse sentido...E aí cada setor faria a sua gestão com base nas diretrizes gerais, né... me ocorreu agora também... nunca tinha pensado nisso...” (Entrevistado 2).

“Uma política de gestão de conhecimentos. **Por política eu entendo um documento que tenha normas, tenha a clareza de formas, de método e investimento financeiro**. Que a política também debata a questão orçamentária: “quanto que a gente vai investir em gestão de conhecimento?” Uma política só tem sentido se disser da onde que vai sair o recurso. “Vai ter tanto para ser investido... 1% orçamento, ‘chutei tá’, vai ser pra gestão do conhecimento. **Acho que a política para mim é o grande gargalo e o grande impulso também**” (Entrevistado 4).

- iii) **Melhorias Processuais:** No que se refere às ações que poderiam refletir em melhoria da GC por meio dos processos foram destacadas: o aprimoramento do feedback de capacitações, já que não há normativo que exija ou regulamente a difusão do conhecimento à equipe nos casos de capacitações realizadas pelos membros; além do estabelecimento de calendários fixos para atividades relacionadas à temática. A importância de documentar aprendizados e falhas em processos também foi citada como

um tipo de melhoria contínua, seguida da formalização das práticas de GC em normativas, definição e atualização de fluxos, além da unificação de procedimentos entre os Campi, dada a autonomia dos mesmos. Vale ressaltar que algumas ações como unificação de sistemas, criação de painéis gestores e o trabalho formativo junto à gestão dos campi e da Reitoria estão em curso e resultam em melhorias já identificadas pelos gestores.

“... porque o ideal seria capacitar um grupo e esse grupo vai difundir... Isso eu acho que não acontece no IFRS. Isso é uma coisa que eu estranho muito assim, né... inclusive na instituição que eu trabalhava antes qualquer pessoa que saísse para fazer alguma capacitação, mesmo que a instituição não pagasse o curso, só te liberasse para ir, mesmo nesse caso, na volta tinha que fazer pelo menos uma reunião, né ou até mesmo uma capacitação...(...) Uma espécie de **feedback das capacitações**. Lá tinha que fazer obrigatoriamente, **fazer a disseminação na volta**. Eu acho que isso é uma coisa que poderia ser prevista nas questões dos normativos de afastamento da área de pessoal. Porque a gente nunca vai conseguir capacitar todos, é virtualmente impossível. É um universo muito grande....” (Entrevistado 2).

“Eu acho que para melhorar, foi o que a gente começou a fazer no ano passado, não sei se vai ser muito efetivo, mas já deu resultado que foi: **cada vez que a gente executa alguma tarefa ou proposta**: seja um edital ,seja um regulamento, a gente tem, **a gente acompanha numa planilha que todo mundo tem acesso, o que que a gente identifica de falha, que a gente continua fazendo, para que no próximo Edital - aí eu falo edital porque é o que a gente mais acaba fazendo - que a gente de modifique, porque a gente vai revisitar aquele documento, quando a gente revisitar no próximo ano, porque geralmente eles são anuais, a gente não vai lembrar, mas a gente tem feito esses apontamentos, essas anotações, porque quando a gente revisita a gente: ah, a gente precisa mudar isso!** Isso a gente fez esse ano e desde da metade do ano passado porque a gente já vinha anotando no lançamento de cada novo regulamento, edital porque a gente acaba sendo regido por eles e isso gera resultado. **Então essa foi uma ação que deu certo, então...é uma melhoria que a gente precisa fazer**” (Entrevistado 3).

“A **unificação dos sistemas acadêmicos** foi um passo importante; a criação de uma ferramenta também, né, que beba nessas diferentes bases de dados hoje existentes e produz um **painel gestor**, né, que consiga transformar isso num dado inteligível, utilizável, foi um segundo avanço. Uma terceira frente de trabalho então é bom, né ...tendo a informação, tendo acesso a ela, como que eu me aproprio disso, como que eu uso?**então esse trabalho formativo também a gente tem feito junto à gestão dos campi e também a gestão da reitoria...** então eu entendo que a gente já tá criando os meios para ter uma gestão do conhecimento eficiente dentro da reitoria, né. As ações que a gente precisava ter tomado foram feitas, né estão em curso ...” (Entrevistado 6).

- iv) **Aproveitamento de Experiências Externas:** Com o objetivo de *benchmarking* de práticas de GC junto a outras instituições, exemplos de ações bem-sucedidas realizadas por outras instituições da Rede Federal, como a utilização de ferramentas e estratégias diferenciadas em TI, dado o quadro de servidores que consegue abraçar as demandas do Instituto, e o feedback lúdico de capacitações, devidamente normatizado por estes

Institutos, além de observatórios de dados de outras instituições e órgãos governamentais foram citadas. Sob um viés diferenciado, foram trazidos exemplos de aprendizagem baseada na organização do conhecimento constatada em movimentos sociais e em escolas de samba. Cabe mencionar que o IFRS é tido como referência na área de GC por se destacar pelo implemento de algumas ações inovadoras, como o Portal Integra e utilização de dados em tempo real pelo Painel do Gestor.

“Ah, eles têm mais fôlego na área de Tecnologia da Informação; então eles têm muito mais ferramentas e estratégias para lidar com uma série de coisas que a gente não consegue fazer aqui (...) É quadro de pessoal...” (Entrevistado 1).

“(...) eles fizeram um negócio em que eles conseguiam ..eh, eles criaram (que a gente não conseguiu fazer aqui, tá!) **que todo mundo que se afasta ou que tá em capacitação**, eles são obrigados, não obrigados, é um.... são circuitos aos quais **eles precisam contar o que essas pesquisas produzem em níveis de Mestrado e Doutorado. E aí eles tem uma comunicação que é muito interessante.** Eles fazem tudo por rede social e tem que fazer aquele tipo filminho de tiktok, sabe assim?! não é, não é palestrinha, não é palestra ...**é vídeo... de um minuto** já é grande, tah? não dá um! É um *short* dos conhecimentos adquiridos; feedback das capacitações realizadas...” (Entrevistado 1).

“(...) **há órgãos de governo dedicados a produção, análise e publicação de dados.** Então de alguma forma a gente tentou reproduzir isso, né... claro que numa escala menor, num nível menor, mas o que **outros órgãos governamentais produzem de dado, de informação...**” (Entrevistado 6).

“Espaços informais de educação verificados nos movimentos sociais como o **MST, Sindicatos e até mesmo as Escolas de Samba. Dada a rotatividade de papéis na equipe é importante ter a institucionalização das rotinas**, necessidade de se ter manuais e fluxos, o que a nossa Pró-Reitoria ainda não tem” (Entrevistado 4).

“**O Integra é um portal, ele é um local aonde tu consegue conectar pessoas, formalizar as nossas parcerias, né, no caso do IFRS. Encontrar algum serviço que precisa ser prestado. Ele é literalmente o local que tem o maior número de indicadores que a gente vai contabilizar, né....** (...) então ali a gente **tem um retrato do que que é o IFRS.** Só IFRS não, porque 33 instituições já estão no integra e agora vão ser todas elas, né... então ali a gente consegue conectar todos os servidores dos Institutos Federais. Então ele na verdade **ele é o próprio exemplo de gestão do conhecimento do IFRS.** Do IFRS **porque ele foi criado dentro do IFRS, né.** Então **hoje ele é institucionalizado para todo o Brasil,** né...então todos os institutos federais terão - ainda os que não tem, os nove que faltaram em breve estarão dentro do Integra” (Entrevistado 3).

“...e **acho que o IFRS tem é uma boa referência** ...inclusive muitas vezes sou procurado para saber como é que a gente tá tratando disso, como é que a gente encaminhou para tal solução... Então eu percebo que a gente hoje também é uma referência nessa área, mas certamente que temos que ir atrás de outros exemplos que possam nos melhorar permanentemente (Entrevistado 7).

- v) **Investimento Estratégico:** Foi apontada a necessidade de investimento em ferramentas tecnológicas para a gestão de dados e, crucialmente, em pessoal dedicado à área. A expansão das ações em andamento e a incorporação de novas técnicas, de acordo com os entrevistados, resultariam num serviço mais qualificado.

“(...) eu acho que a gente tem que ter dois focos e que são interligados. O primeiro é uma questão **de investir em ferramentas mesmo que possam ser necessárias para aquisição de dados para que a gente possa continuar extraindo aquilo que a gente precisa** - Então a parte tecnológica, eu acho que é importante que a gente tenha suporte, tenha apoio para fazer isso. E também evidentemente muito importante e talvez mais ainda, **investir em pessoal, em gente dedicada a cuidar disso (...)** ...então acho que essa é uma ação fundamental, né investimento tanto do ponto de vista tecnológico quanto também do ponto de vista pessoal. E além disso, um terceiro investimento que é no sentido **de capacitação**, para que cada vez mais, não só quem lida com isso na reitoria, mas nos campi também possa ter mais apropriação” (Entrevistado 7).

“Acho que um quadro de servidores dedicado a isso, sem dúvida, seria o cenário ideal, né ...ter algum grupo, algum setor, né, essa própria diretoria que consta no organograma e que na prática não foi possível efetivar, né, seria interessante, sem dúvida, né... para que esse trabalho de observatório ganhe corpo, né....haja uma equipe dedicada a isso e que possa fazer análise desses dados, publicar resultados, né... (...) seria a solução ótima assim pra gente ter um serviço mais qualificado...” (Entrevistado 6).

- vi) **Lacunas e Divergências:** Verificou-se que a Gestão do Conhecimento é vista como relevante por todos os gestores entrevistados, apesar do desconhecimento do termo por alguns, o que repercute na dificuldade em sugerir indicadores para monitorar o progresso da maturidade da GC. Vale destacar que uma parte dos gestores julga que seria mais viável e efetivo a criação de um setor específico para tratar da GC; enquanto que outros acreditam que o tema é transversal, preferindo uma política institucional com implementação descentralizada. Importante ressaltar o uso dos relatórios da CPA como um guia para as decisões da gestão, o que pode ser considerado um indicador da utilização do conhecimento institucional.

“(...) é que me parece uma coisa tão transversal ,sabe... não me parece que faça sentido ter um setor de gestão do conhecimento, por mais que muitas instituições tenha...” (Entrevistado 2).

“A avaliação institucional praticada no IFRS poderia avaliar a GC. Ao meu ver, **este tema deveria ser tratado pela Diretoria de Gestão de Pessoas**” (Entrevistado 4).

“(...) mas eu posso garantir que a gestão tá atenta, se preocupa e usa isso (Avaliação Institucional) como uma forma também de balizar as decisões, né” (Entrevistado 6).

“A realidade é que, né... essa gestão do conhecimento tá dispersa em diversos setores da dentro da Reitoria, né... dentro da PRODI é o departamento de planejamento estratégico, que tem o domínio, né dessas informações e que, né conduz as ações nesse sentido. Em outras Pró-Reitorias tem funções específicas, né tem servidores e diretorias que de alguma forma também dialogam com esse tema” (Entrevistado 6).

A partir das contribuições elencadas nas entrevistas, elaborou-se uma nuvem de palavras (Figura 15) que representa os termos mais recorrentes e relevantes nas proposições relacionadas à elevação da maturidade da gestão do conhecimento.

Figura 15 - Nuvem de palavras a partir das propostas para melhorar o grau de maturidade em GC na Reitoria do IFRS



Fonte: Dados obtidos a partir da pesquisa (2025).

As respostas revelam uma compreensão da importância da gestão do conhecimento, mas com diferentes perspectivas sobre as melhores formas de avançar. As ações propostas abrangem desde mudanças culturais e estruturais até melhorias processuais e o aprendizado com outras instituições. A formalização através de políticas, o investimento em pessoal e tecnologia, e a criação de mecanismos para o compartilhamento e a aplicação do conhecimento emergem como pontos-chave para elevar o grau de maturidade da GC na Reitoria do IFRS. A dificuldade em definir indicadores claros sugere a necessidade de maior reflexão sobre como medir o progresso nessa área, que pode ser facilitado pela formalização de uma política difundida por meio de campanhas de sensibilização, conforme apontado pelos gestores.

4.4 RESULTADO CONSOLIDADO DOS DADOS

A presente pesquisa utilizou um desenho metodológico em três fases complementares: análise documental, aplicação de instrumento quantitativo baseado no modelo de Batista (2012) e análise qualitativa por meio de entrevistas com sete altos gestores do IFRS. Essa triangulação metodológica permitiu uma visão abrangente e aprofundada do grau de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na Reitoria do IFRS.

A análise documental evidenciou que o IFRS possui uma estrutura normativa e institucional robusta e alinhada aos princípios da GC. Instrumentos como o Estatuto, Regimento Geral, PDI e a recente Política de Transição de Gestão (PTG) demonstram preocupação com a retenção do conhecimento, a continuidade administrativa e o fortalecimento da memória organizacional. Tal preocupação é refletida na normatização das rotinas administrativas por meio de manuais e fluxos em grande parte dos setores estudados. A Reitoria conta com iniciativas consolidadas como o Painel do Gestor e o Portal Integra, que atuam como ferramentas estratégicas de integração e disseminação da informação. No entanto, destaca-se que a Diretoria de Gestão do Conhecimento, embora prevista, ainda não está institucionalmente operacionalizada; cabendo a diversos setores operacionalizar ações que provavelmente seriam de sua alçada.

A análise quantitativa, realizada com 61 servidores, utilizando o Instrumento de Avaliação de GC de Batista (2012), indicou que a Reitoria, como um todo, se encontra no Nível 2 – Iniciação – da escala de maturidade, refletindo um estágio em que há reconhecimento da importância da GC, mas com práticas ainda incipientes e não sistematizadas.

Os setores da PRODI, PROPPI e Gabinete do Reitor apresentaram nível 3 – Introdução/Expansão, apontando ações de GC mais consolidadas. A dimensão “Tecnologia” foi a mais bem avaliada em todos os setores, enquanto “Resultados da GC” apresentou as menores pontuações. A análise estatística demonstrou que “Processos” e “Processos de GC” são as dimensões mais correlacionadas aos “Resultados da GC”, indicando que melhorias nessas áreas tendem a impactar diretamente nos efeitos organizacionais percebidos.

Quando da aplicação dos questionários, foi solicitada a contribuição dos servidores quanto a temática por meio da questão aberta “Você teria algo a acrescentar em prol da gestão do conhecimento na Reitoria do IFRS?”, o que revelou uma percepção generalizada de que a

GC na instituição é incipiente ou ineficaz. Há um certo consenso de que as iniciativas de GC, caso existam, não são amplamente divulgadas ou percebidas pela maioria dos servidores.

Um ponto recorrente é a individualização das atividades por setor, o que dificulta a interação e o compartilhamento de saberes. Essa fragmentação leva à percepção de que muitos processos ocorrem de modo isolado, com pouca troca de informações e experiências entre as equipes, o que, sanado, poderia contribuir para o compartilhamento das melhores práticas. A ausência de reconhecimento por parte da alta gestão pela disseminação do conhecimento é apontada como um fator desestimulante, levando muitos servidores com potencial de ensinar a não se sentirem motivados a fazê-lo.

A falha na comunicação entre as Diretorias e os demais servidores de algumas equipes também foi destacada, o que contribui para a falta de conhecimento sobre possíveis ações de GC. Além disso, a ausência de um processo formal para a transição de gestores, que inclua a capacitação de substitutos e a retenção do conhecimento do gestor que se desliga, é outra preocupação levantada – o que se contrapõe aos objetivos pretendidos com a IN da Transição.

Alguns servidores sugerem a criação de um repositório sistematizado para centralizar o conhecimento de cada departamento, visando facilitar o acesso e a disseminação de informações. Na ocasião também foi sugerido o estabelecimento de um cronograma formal para a disseminação do conhecimento adquirido em cursos por parte dos servidores.

Apesar de a Diretoria de Gestão do Conhecimento estar formalizada na estrutura organizacional e no Regimento da Reitoria, a inexistência de um servidor nomeado para o cargo é apontada como um fator crítico que impede a implantação efetiva da GC.

Em síntese, os servidores indicam que os mecanismos de GC precisam ser mais conhecidos, explorados e sistematizados por todos os níveis da organização para que a instituição possa realmente se beneficiar do conhecimento de seus colaboradores, o que é reforçado pelo patamar da maturidade de GC pontuada pelos mesmos, situando a Reitoria no nível de iniciação.

Por fim, a análise qualitativa, com base em entrevistas com gestores, trouxe uma perspectiva subjetiva, mas essencial sobre os avanços e entraves da GC na Reitoria. Os gestores reconhecem práticas isoladas de armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, como uso de repositórios digitais, reuniões de socialização e capacitação entre pares. Contudo, apontam a ausência de uma política institucional formal de GC como uma lacuna crítica. Destacam ainda desafios como a sobrecarga de trabalho, falta de pessoal

especializado em TI, resistência à mudança, carência de cultura organizacional voltada à GC e a dificuldade de padronização entre campi devido à autonomia administrativa.

Conjugando os dados obtidos nas análises e com foco nas práticas de formalização, registro e compartilhamento do conhecimento nos setores administrativos compostos por diretorias e coordenações em sua estrutura, apresenta-se o Quadro-resumo 5 que busca identificar a aderência entre as normativas institucionais e a realidade vivenciada pelos servidores. O objetivo é mapear as estratégias existentes e as lacunas que impactam a eficiência e a qualidade dos processos administrativos e educacionais.

Quadro 5 - Resumo das práticas efetivas de GC nos setores administrativos da Reitoria do IFRS

Setor	Há manuais e fluxos internos para subsidiar as atividades da equipe?	Quais são as formas de compartilhamento das informações?	Há documentos de orientação no Site?	Observação
1	Sim	Utilização de sistemas, manuais e reuniões para atualização e troca de informações	Fluxos, Formulários, legislação afim, FAQs e Repositório com interface com requerente (Transparência Ativa)	Trâmites uniformizados nos campi e Reitoria
2	Sim	Utilização de <i>Google Drive</i> pela equipe para compartilhar ações e utilização de Guia para orientação das ações	Legislação relacionada à temática, além de Repositório (manuais, fluxos, guias e modelos de documentos)	Necessidade de uniformizar os trâmites nos campi

Setor	Há manuais e fluxos internos para subsidiar as atividades da equipe?	Quais são as formas de compartilhamento das informações?	Há documentos de orientação no Site?	Observação
3	Sim	Utilização de <i>Google Drive</i> pela equipe para compartilhar ações e reuniões de 15 em 15 dias para expor a equipe o status das ações	Legislação relacionada à temática, com apresentação de documentos padrão, além de repositório de dúvidas frequentes	Trâmites uniformizados nos campi e Reitoria
4	Não	Reuniões periódicas que funcionam como espaços de formação que estimulam a capacitação e qualificação da equipe	Legislação e documentos norteadores relacionados ao tema, além de relatórios provenientes de análise de dados afins	Necessidade de institucionalização das rotinas por meio de manuais e fluxos
5	Sim	Utilização de <i>Google Drive</i> pela equipe para compartilhar ações	Instruções Normativas, Cartilhas e Tutoriais	Necessidade de uniformizar os trâmites nos campi
6	Não	Utilização de manuais dos sistemas utilizados	Legislação relacionada à área e publicidade de relatórios provenientes de análise de dados afins	Utilização de <i>metabase</i> como repositório para análise de dados e tomada de decisões

Fonte: Dados obtidos pela autora (2025).

A partir dos dados expostos é possível compreender que o IFRS possui elementos que apoiam a GC. Alguns setores demonstram a utilização de ferramentas como o *Google Drive* para compartilhamento de ações e reuniões periódicas para expor o status das atividades. A existência de legislação relacionada à temática, com apresentação de documentos padrão e repositórios de dúvidas frequentes, indica um esforço para a formalização do conhecimento.

Constata-se a disponibilização de instruções normativas, cartilhas e tutoriais como meios de registro e disseminação de informações em alguns setores. A presença de relatórios provenientes de análise de dados afins e a utilização de um *metabase* como repositório para dados e análise para tomada de decisões são apontadas como práticas existentes.

Entretanto, as contribuições trazidas pelos servidores, conforme apresentado anteriormente, contrapõem-se a essa visão formalizada. A percepção dos servidores participantes da pesquisa é de que as iniciativas de GC não são amplamente conhecidas ou praticadas, com destaque para a individualização das atividades setoriais, a ausência de reconhecimento pela disseminação do conhecimento e falhas na comunicação entre os níveis hierárquicos.

Considerando o desafio apontado por Laihonen *et al.* (2023) em relação à gestão do conhecimento no setor público, aliado à premissa defendida por Al-Sulami *et al.* (2023) de que as instituições públicas de ensino enfrentam dificuldades quanto à gestão eficaz de seus recursos intelectuais e à promoção da inovação no ensino e na pesquisa, a presente investigação propôs-se a contribuir com avanços nesse campo. A partir da convergência dos dados obtidos pelas três fases da presente pesquisa constata-se que o IFRS tem potencial e base estruturada para avançar na institucionalização da GC, repercutindo no aumento do nível de maturidade em GC. Contudo, constata-se uma dicotomia entre a estrutura formal de GC do IFRS e sua aplicação prática. Enquanto a documentação aponta para a existência de iniciativas e ferramentas de formalização, registro e compartilhamento de conhecimento, como o uso de *Google Drive*, manuais, legislação e *metabases*, a percepção dos servidores indica uma lacuna na sua efetiva implementação e disseminação.

Há uma necessidade urgente de ações estratégicas para integrar as práticas existentes, formalizar políticas, investir em lideranças capacitadas, criar e ampliar o uso de indicadores específicos de GC e consolidar uma cultura organizacional que valorize o conhecimento como eixo de excelência educacional e administrativa.

Diante do presente cenário, a pesquisa propõe um conjunto de ações estratégicas organizadas em um Plano de Gestão do Conhecimento (PGC), a ser implementado, inicialmente, com o foco nas seguintes iniciativas:

a) Sensibilização e Cultura Organizacional: Campanhas internas para disseminação dos conceitos de GC, realização de eventos periódicos sobre o tema, e incentivo à valorização do conhecimento como ativo estratégico institucional;

b) Formalização e Estruturação da GC: Criação e aprovação de uma Política Institucional de GC pelo Conselho Superior, definição clara das diretrizes para cada setor e efetivação da Diretoria de GC prevista no Regimento;

c) Fortalecimento dos Processos e da Tecnologia: Desenvolvimento de ferramentas digitais integradas, mapeamento dos fluxos de conhecimento e padronização de práticas documentais e repositórios digitais, permitindo a troca e difusão de informações entre os setores;

d) Adoção de mecanismos de retenção de conhecimento: especialmente frente à rotatividade de servidores, com foco na preservação do conhecimento tácito e organizacional.

A Figura 16 apresenta o *framework* do Plano de Gestão do Conhecimento proposto pela pesquisa, estruturado em cinco iniciativas estratégicas que visam à institucionalização e ao fortalecimento da GC no contexto organizacional.

Figura 16 – Framework do PGC proposto pela pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Acredita-se que a implementação das ações propostas repercuta numa Gestão do Conhecimento mais efetiva e articulada na Reitoria do IFRS. Essa transformação, por sua vez, resultará em benefícios não apenas para os servidores, mas também para o público-alvo dos serviços oferecidos pela instituição, já que de acordo com Ribeiro et al. (2023), o nível de maturidade em GC representa um diagnóstico de valor para as instituições e constitui fonte de

informação que deve ser trabalhada pelos gestores públicos para a obtenção do aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade do serviço prestado à sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo analisar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC) na Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), à luz do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), proposto por Batista (2012). A pesquisa baseou-se no “Instrumento para Avaliação da GC” e envolveu pesquisa documental e aplicação de métodos quantitativo e qualitativo que permitiram captar não apenas indicadores objetivos, mas também percepções subjetivas no que se refere às práticas de GC na organização.

A literatura destaca que modelos de maturidade são instrumentos fundamentais para o diagnóstico da GC nas organizações. Paulzen e Perc (2002), por exemplo, ressaltam que esses modelos possibilitam avaliar o desenvolvimento e implementação da GC, medindo o quanto ela é sistematicamente gerida e controlada. Além disso, Pepple, Makama e Okeke (2022) argumentam que, embora práticas estruturadas de GC sejam essenciais para a criação e disseminação do conhecimento, pouco se sabe ainda sobre os níveis de maturidade dessas práticas, especialmente em instituições públicas.

Visando o aprofundamento da temática, os resultados encontrados nesta pesquisa apontam que a Reitoria do IFRS se encontra no nível de iniciação da GC, com uma pontuação total de 124,84 em um máximo de 210 pontos possíveis, conforme o instrumento de avaliação adotado, o que é corroborado pelas entrevistas que evidenciam as ações de GC em andamento. Este resultado revela a existência de ações ainda incipientes, pontuais e, em grande parte, desarticuladas, refletindo um patamar embrionário da institucionalização da GC na organização, verificado pelo reconhecimento da importância do tema, que pode ser exemplificado pela referência ao tema no Regimento e demais documentos norteadores que destacam, inclusive, a previsão de uma Diretoria de Gestão do Conhecimento.

A investigação permitiu o cumprimento dos quatro objetivos específicos propostos:

(a) Identificar a existência de ações de GC praticadas na Reitoria do IFRS: Por meio da pesquisa documental e das entrevistas verificou-se que existem diversas ações dispersas voltadas à produção, armazenamento e compartilhamento de conhecimento, ainda que não estejam formalmente integradas a uma política institucional de GC;

(b) Examinar a percepção das Pró-Reitorias e da Diretoria de Gestão de Pessoas quanto às demandas de GC: A análise qualitativa (entrevistas) revelou a consciência,

por parte dos gestores, da importância da GC para a eficiência institucional, ainda que não haja clareza quanto a como operacionalizá-la sistematicamente;

(c) Mensurar o grau de maturidade da GC na Reitoria do IFRS a partir do MGCAPB: O uso do Instrumento de Avaliação da GC, na fase quantitativa, permitiu mapear com precisão o estágio atual de maturidade, validando a metodologia como eficaz para diagnóstico inicial;

(d) Propor ações para elevar o grau de maturidade da GC: Com base nos achados, sugere-se um Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) com propostas práticas e estratégicas, incluindo ações voltadas à cultura organizacional, formalização de políticas, uso de tecnologias e monitoramento de resultados.

É importante destacar que o uso de modelos de maturidade como o de Batista (2012) se mostra relevante para orientar a estruturação da GC em organizações públicas. Tais modelos não apenas fornecem um diagnóstico preciso do estágio atual da GC, mas também oferecem caminhos práticos para sua evolução, alinhando as práticas de gestão à missão institucional e às necessidades da sociedade.

A investigação também revelou lacunas significativas, como a necessidade de fortalecimento da infraestrutura tecnológica e de capital humano capacitado para transformar dados brutos em conhecimento estratégico e útil. Também foi mencionada a ausência de uma política institucional formal de GC, a inexistência de uma diretoria efetivamente ocupada com foco exclusivo na temática e a necessidade de fortalecimento da cultura organizacional voltada ao compartilhamento e retenção do conhecimento. Tais deficiências dificultam o avanço para níveis mais elevados de maturidade e impactam diretamente na eficácia das ações administrativas e educacionais da instituição.

Verifica-se um cenário favorável a GC, já que há um Regimento que a prevê, há ações já implementadas que estão repercutindo em bons resultados (manuais, fluxos, repositórios, capacitações) – o que foi apontado pelos gestores nas entrevistas; além do interesse dos servidores em se aprofundarem na temática – o que pode ser constatado pela questão aberta no questionário. Entretanto há gestores que desconhecem o termo, apesar de já realizarem em seus setores ações de GC, o que é um ponto negativo e que reforça a necessidade de uma campanha.

Identificou-se uma corrente que acredita que esta temática é transversal, que não compete a um setor específico geri-la, mas seguir as orientações a serem definidas pela política institucional; enquanto que outros acreditam que compete à Diretoria de Gestão de Pessoas

(DGP) trabalhar a GC, pois trata-se de um assunto que demanda a capacitação do pessoal – área foco da referida Diretoria.

Iniciativas que merecem destaque são a Normativa 01/2023, que objetivou minimizar impactos da transição dos altos gestores nos campi; o Portal Integra, que gerencia dados das produções realizadas pelo IFRS e demais IF sob criação e atualização do IFRS e o Painel do Gestor, que fornece informações em tempo real para a tomada de decisões mais assertivas – o que evidencia a existência de ações de GC em prol da formalização, retenção e compartilhamento do conhecimento.

Constata-se assim um cenário favorável à efetivação da GC, o que tende a facilitar a adoção de práticas mais consolidadas e formais, amenizando a resistência cultural às mudanças, fator crítico que foi reiteradamente citado nas entrevistas e nas contribuições pelos servidores.

Importa também observar que, no momento da pesquisa, a tecnologia da informação foi bem avaliada, mas não percebida como elemento decisivo para a GC eficaz. Em contrapartida, os fatores "Processos" e "Processos de GC" mostraram maior impacto nos "Resultados da GC". Isso sugere que, embora a infraestrutura tecnológica seja adequada, seu potencial ainda não está plenamente integrado às estratégias de GC da instituição.

Diante do cenário de maturidade incipiente em GC identificado na unidade de análise, a pesquisa propôs um PGC estruturado em cinco pilares estratégicos. As ações, a serem implementadas de forma gradual, concentram-se em sensibilização e cultura organizacional; formalização e estruturação da GC; fortalecimento dos processos e da tecnologia; adoção de mecanismos de retenção de conhecimento, além do monitoramento e avaliação dos resultados obtidos.

Acredita-se que os resultados desta dissertação possam subsidiar não apenas o processo de institucionalização da GC na Reitoria do IFRS, mas também servir como referência para outras instituições públicas que desejem avançar em seus próprios níveis de maturidade em GC. Assim, o estudo contribuiu para o fortalecimento da administração pública baseada em conhecimento, inovação e efetividade, indo ao encontro das recomendações de Pepple, Makama e Okeke (2022).

No campo da gestão pública, os resultados do presente estudo reforçam a necessidade de desenvolver uma administração baseada em conhecimento, integrando GC aos processos institucionais de planejamento, gestão de pessoas, inovação e transparência e efetividade na

utilização dos recursos. É fundamental que a GC seja vista como política pública estratégica e não apenas como uma prática operacional isolada.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO

Acredita-se que o uso de modelos de maturidade, como o proposto por Batista (2012), representa um caminho viável e necessário para a consolidação da GC na administração pública. Esses modelos possibilitam não apenas o diagnóstico, mas a orientação prática para o fortalecimento institucional com base na gestão sistemática do conhecimento, dos processos e das pessoas.

Assim, a presente pesquisa sobre o grau de maturidade em gestão do conhecimento em uma organização pública, utilizando-se da estratégia de estudo de caso com abordagem quantitativa e qualitativa que combina pesquisa documental, questionários e entrevistas, oferece importantes contribuições teóricas para o campo de estudo da gestão do conhecimento e maturidade organizacional, destacando-se:

- a) Aprofundamento do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB): A pesquisa contribuiu para o aprimoramento do referido modelo teórico de maturidade, ao testá-lo e aplicá-lo em um contexto organizacional específico. A análise das dimensões propostas permitiu identificar como essas variáveis impactam diferentes níveis de maturidade. Para a unidade de análise, em específico, a regressão linear revelou que as dimensões "Processos de GC" e "Processos" estão fortemente associadas às variações nos "Resultados da GC". Já por meio da correlação foi possível verificar que a dimensão "Liderança" está altamente relacionada às dimensões "Processo" e "Processos de GC"; enquanto que a "Tecnologia" apresenta uma correlação mais fraca com as outras dimensões. Tais achados poderão auxiliar no refinamento dos estágios de maturidade propostos na literatura;
- b) Integração de métodos quantitativos e qualitativos na Gestão do Conhecimento: Ao combinar técnicas quantitativas (como questionários) e qualitativas (entrevistas e análise documental), o estudo ofereceu uma base teórica sobre a utilização de diferentes metodologias em pesquisas sobre GC. Isso ajuda a superar as limitações de abordagens

unidimensionais, permitindo que futuras pesquisas considerem tanto dados mensuráveis quanto percepções subjetivas para uma análise mais aprofundada;

- c) Compreensão das variações de maturidade em diferentes níveis hierárquicos: A análise das percepções de gestores e servidores de diferentes áreas proporcionou *insights* sobre como o grau de maturidade em gestão do conhecimento pode variar dentro de uma mesma organização. Esse tipo de análise ainda é pouco explorado na literatura e a pesquisa permitiu a abertura de novos caminhos para entender a disseminação de práticas de gestão do conhecimento em diferentes camadas hierárquicas;
- d) Contribuição para a Teoria da Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: As práticas de GC no setor público apresentam particularidades, como a burocracia, a estabilidade e movimentação dos servidores e o estudo contribuiu na identificação de como esses fatores influenciam o grau de maturidade.

Além das contribuições teóricas, o projeto também oferece importantes implicações gerenciais, que podem beneficiar diretamente a organização estudada e servir de exemplo para outras instituições.

- a) Diagnóstico do grau de maturidade: A pesquisa forneceu à organização um diagnóstico sobre o nível atual de maturidade em gestão do conhecimento. Esse mapeamento permite que os gestores compreendam melhor as áreas onde as práticas de gestão do conhecimento estão consolidadas e onde há necessidade de melhorias, auxiliando no planejamento estratégico;
- b) Identificação de Fatores Críticos de Sucesso e Barreiras: A análise dos dados revelou quais são os fatores mais críticos que constituem desafios para o desenvolvimento da maturidade em gestão do conhecimento;
- c) Recomendações práticas para o desenvolvimento da maturidade: Com base nos achados da pesquisa foi possível propor recomendações práticas que orientem a organização na implementação de novas práticas de gestão do conhecimento ou na melhoria das já existentes;

- d) Fortalecimento da Cultura Organizacional de Conhecimento: A pesquisa verificou a boa receptividade da temática por parte dos servidores e altos gestores. Ao incentivar uma mudança cultural que destaque a importância do conhecimento como um ativo estratégico para a organização, os envolvidos tendem a promover o compartilhamento de conhecimento, a cooperação e a valorização das práticas colaborativas, repercutindo na melhora do desempenho e da capacidade de inovação da organização;
- e) Plano de Gestão do Conhecimento (PGC): A partir dos resultados obtidos, à organização foi proposto um Plano de Gestão de Conhecimento, baseado em evidências empíricas, para implementar e melhorar as práticas de gestão do conhecimento. Esse plano contempla ações iniciais a serem gradualmente implementadas;
- f) Impacto no desempenho organizacional: Ao aumentar o grau de maturidade em gestão do conhecimento, conforme destacado pela literatura, espera-se que a organização melhore seu desempenho global. A gestão eficaz do conhecimento tende a impactar diretamente na eficiência operacional, na inovação e na tomada de decisões, proporcionando vantagens competitivas e melhorias na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

Essas contribuições, tanto teóricas quanto gerenciais, evidenciam que a presente pesquisa oferece valor tanto para a academia quanto para a prática organizacional, permitindo um avanço significativo no campo da gestão do conhecimento.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

Apesar da riqueza dos dados obtidos pela triangulação metodológica (análise documental, instrumento quantitativo e entrevistas), o estudo apresenta algumas lacunas que, se abordadas, poderiam aprofundar a compreensão da maturidade em Gestão do Conhecimento na Instituição, como um todo. Como o estudo se restringiu à Reitoria do IFRS, uma análise detalhada campi a campi poderia fornecer um comparativo de como o assunto é avaliado e tratado por todos os setores que englobam a instituição. Ademais, o Plano de Gestão do Conhecimento proposto pelo trabalho, embora fundamental para a evolução do nível de

maturidade, não teve sua aplicabilidade prática ou seus desafios de implementação detalhados na presente pesquisa. Entender os recursos necessários (financeiros, humanos e tecnológicos) e os potenciais obstáculos para sua efetivação constituem elementos relevantes a serem considerados pelos gestores.

Cabe destacar que os resultados obtidos são pontuais, refletindo uma fotografia do momento em que a pesquisa foi realizada. Trata-se, portanto, de uma análise contextual, sujeita às dinâmicas organizacionais e mudanças institucionais futuras, dado que a maturidade da GC resulta de um processo contínuo de aprendizado organizacional e transformação institucional.

Já com relação a estudos futuros, recomenda-se que os mesmos sejam conduzidos com amostras mais amplas e longitudinais, a fim de verificar se a forte correlação identificada entre "Resultados da GC", "Processos" e "Processos de GC" representa uma realidade generalizável ou se decorre de particularidades locais e metodológicas. Tal investigação poderá esclarecer se há uma predisposição do instrumento em destacar essas variáveis ou se realmente são elas as que mais impactam nos resultados da GC em contextos institucionais públicos.

REFERÊNCIAS

AGRIFOGLIO, Rocco; METALLO, Concetta; DI NAUTA, Primiano. 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.

AL-SULAMI, Zainab Amin et al. Investigating the relationship between knowledge management practices and organizational learning practices in the universities' environment. **International Journal of Electrical and Computer Engineering**, v. 13, n. 2, p. 1680, 2023.

ALEGRE, Joaquín; SENGUPTA, Kishore; LAPIEDRA, Rafael. Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. **International small business journal**, v. 31, n. 4, p. 454-470, 2013.

ANPAD. **Divisões acadêmicas e temas de interesse**. Disponível em: <https://anpad.org.br/divisoes-academicas-e-temas-de-interesse/>. Acesso em: 20 abr. 2024.

APO. **Knowledge management: Facilitator's Guide**, 2009. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm. Acesso em: 20 de abril de 2023.

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

BRASIL. **Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 20 mai. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso: em 20 jun. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília, DF: CNS, 2012. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Brasília, DF: CNS,

2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Publicado no DOU de 15.8.2018. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709compilado.htm. Acesso em: 09 jul. 2024.

BRASIL. **Decreto n. 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/aceso-a-informacao/programa-de-gestao-e-desempenho-pgd> Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Portaria MCTI nº 6.998, de 10 de maio de 2023**. Estabelece as diretrizes para a elaboração da Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação. Brasília, DF: MCTI, 2023. Disponível em: https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/legislacao/portarias/Portaria_MCTI_n_6998_d_e_10052023.html. Acesso em: 12 maio 2024.

CEN. European Committee for Standardization. **European guide to good practice in knowledge management**. Brussels, 2004. Disponível em: <https://chupa.pbworks.com/f/CWA14924-05-2004-Mar.pdf> Acesso em 08 de jul. 2024.

CHOPRA, Meenu et al. Past, present, and future of knowledge management for business sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 328, p. 129592, 2021.

CURTIS, W; MILLER, S.; HEFLEY, W. **People capability maturity model (P-CMM), Version 2.0**, 2001.

DA COSTA, Patricia Gesser; D'AVILA FILHO, Eduardo Gonçalves; LAPOLLI, Édís Mafrá. A relevância da maturidade da gestão do conhecimento na administração em saúde: uma revisão integrativa da literatura. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—ciki**. 2022.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; CABERO, María Manuela Moro. Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. **Palavra clave**, v. 10, n. 1, p. 106-106, 2020.

DARROCH, Jenny. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of knowledge management**, v. 9, n. 3, p. 101-115, 2005.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOS SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**, v. 29, n. 1, 2019.

EASTERBY-SMITH, Mark; PRIETO, Isabel M. Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?. **British journal of management**, v. 19, n. 3, p. 235-249, 2008.

FARNESE, Maria Luisa et al. Managing knowledge in organizations: A Nonaka's SECI model operationalization. **Frontiers in psychology**, v. 10, p. 506330, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas SA, 2002.

GONÇALO, C. R. et al. Avaliação da Gestão do Conhecimento: Modelos de Mensuração. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – **ENEGEP**. São Carlos, São Paulo. Outubro, 2010.

GRANT, R. Toward a Knowledge-Based Theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. Special 2, p. 109-122, 1996.

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.

HESTERLY, William S.; BARNEY, J. B. **Administração Estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

IFRS. **Pró-Reitorias**. Bento Gonçalves, 2020a. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/institucional/pro-reitorias/>. Acesso em: 22 ago. 2024

IFRS. **Reitoria**. Bento Gonçalves, 2020b. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/institucional/reitoria/>. Acesso em: 22 ago. 2024

IFRS. **Estatuto**. Bento Gonçalves, 2018. Disponível em <https://ifrs.edu.br/documentos/estatuto-do-ifrs/>. Acesso em: 22 fev. 2025

IFRS. **Regimento Geral do IFRS**. Bento Gonçalves, 2019. Disponível em <https://ifrs.edu.br/documentos/regimento-geral/>. Acesso em: 22 fev. 2025

IFRS. **Regimento da Reitoria do IFRS**. Bento Gonçalves, 2022. Disponível em <https://ifrs.edu.br/documentos/regimento-interno-da-reitoria/>. Acesso em: 22 fev. 2025

IFRS. Destaque mundial: IFRS está entre as melhores universidades pelo quarto ano no ranking do CWUR. Bento Gonçalves, 2022. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/destaque-mundial-ifrs-esta-entre-as-melhores-universidades-segundo-ranking-do-cwur/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

IFRS. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Bento Gonçalves, 2023. Disponível em: <https://pdi.ifrs.edu.br/> Acesso em: 22 fev. 2025

IFRS. Instrução Normativa nº001-2023. Bento Gonçalves, 2023. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/documentos/instrucao-normativa-ifrs-n-001-2023/> Acesso em: 03 março 2025

IFRS. Sobre o IFRS: Nossa missão. Bento Gonçalves, 2024a. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/institucional/sobre/> Acesso em: 10 abr. 2024

IFRS. Painel de carreiras de pessoal do IFRS. Bento Gonçalves, 2024b. Disponível em: <https://painel.ifrs.edu.br/recursos/pessoal/>. Acesso em: 8 jul. 2024.

IFRS. Rio Grande do Sul receberá cinco novos campi de Institutos Federais. Bento Gonçalves, 2024c. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/rio-grande-do-sul-recebera-cinco-novos-campi-de-institutos-federais/> Acesso em: 24 ago. 2024.

IFRS. Estude no IFRS: conheça nossos cursos. Bento Gonçalves, 2024d. Disponível em: <https://estude.ifrs.edu.br/cursos/>. Acesso em: 24 ago. 2024.

IFRS. Pró-reitoria de Administração. Bento Gonçalves, 2024e. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/institucional/pro-reitorias/proad/>. Acesso em: 22 ago. 2024.

IFRS. Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional. Bento Gonçalves, 2024f. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/institucional/pro-reitorias/prodi/>. Acesso em: 22 ago. 2024.

IFRS. Pró-reitoria de Ensino. Bento Gonçalves, 2024g. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/institucional/pro-reitorias/proen/>. Acesso em: 22 ago. 2024.

IFRS. Pró-reitoria de Extensão. Bento Gonçalves, 2024h. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/institucional/pro-reitorias/proex/>. Acesso em: 22 ago. 2024.

IFRS. Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação. Bento Gonçalves, 2024i. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/institucional/pro-reitorias/proppi/>. Acesso em: 22 ago. 2024.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. Bento Gonçalves, 2024j. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/institucional/diretorias-sistemicas/dgp/>. Acesso em: 22 ago. 2024.

IFRS. Página Inicial. Bento Gonçalves, 2025a. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

Integra, Portal. Bento Gonçalves, 2025. Disponível em: <https://integra.ifrs.edu.br/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

JIA, G.; CHEN, Y.; XUE, X.; CHEN, J.; CAO, J.; TANG, K. Program management organization maturity integrated model for mega construction programs in China. **International Journal of Project Management**, 29 (7), pp. 834-845.

KAHRENS, M.; FRÜAUFF, DH. **Avaliação crítica do modelo SECI de Nonaka**. Em: Syed J., Murray P., Hislop D., Mouzughy Y. (eds) The Palgrave Handbook of Knowledge Management. Palgrave Macmillan, Cham. 2018

KASSA, Erstu Tarko; NING, Jing. A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: Synthesis and way forwards. **Heliyon**, 2023.

KHATIBIAN, N.; HASAN, T. e JAFARI, H. A. Measurement of knowledge management maturity level within organizations. **Business Strategy Series**, vol. 11(1), 2010, pp. 54-70.

KIM, Tae Hun et al. Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. **Information & management**, v. 51, n. 4, p. 398-416, 2014.

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

LAIHONEN, Harri; KORK, Anna-Aurora; SINERVO, Lotta-Maria. Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration. **Knowledge Management Research & Practice**, p. 1-11, 2023.

LEHTONEN, Miikka J.; KAWADA, Yumiko; HIROSE, Ayano. How Intellectual Athletes Can Humanize Strategic Management Education: An Interview With Professor Emeritus Nonaka Ikujiro. **Journal of Management Education**, p. 10525629251333832, 2025.

LEMOS, Luiz Fernando Vieira *et al.* Inovação e criação de conhecimento na CODEMAR: reflexões e propostas. 2022.

LIMA, J.; REDAELLI, R. **Competição analítica: um modelo de gestão de negócios para a inovação e a criação de valor para as empresas**. 2. ed. Curitiba: Appris, 2024.

LIN, H. F. A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 6, p. 643-659, 2007.

MARCH, James G. **Ciência da Organização**, v. 2, n. 1, Edição Especial: Aprendizagem Organizacional: Artigos em Honra de (e por) James G. March, 1991, p. 71-87.

MARTINS, José Moleiro. **Gestão do conhecimento**: criação e transferência de conhecimento. Lisboa: Sílabo, 2010.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Orgs.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru. **SECI, Ba e liderança: um modelo unificado de criação dinâmica de conhecimento**. Planejamento de longo alcance, v. 33, n. 1, pág. 5-34, 2000.

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

PEPPLE, Dennis; MAKAMA, Christine; OKEKE, John-Paul. Knowledge management practices: A public sector perspective. **Journal of Business Research**, v. 153, p. 509-516, 2022.

PEREIRA, Alana Deusilan Sester; MACIEIRA, Renan Araújo. A Gestão do Conhecimento como mecanismo de desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas nas organizações. **Pensamento & Realidade**, v. 34, n. 3, p. 92-106, 2019.

PRASODJO, Tunggul. Knowledge management: Sustainable human resource development in public sector organizations. **Jurnal Ad'ministrare**, v. 6, n. 2, p. 159-166, 2019.

RAUDELIŪNIENĖ, J.; KORDAB, M. Impacto da liderança orientada ao conhecimento em processos de gestão do conhecimento em empresas de auditoria e consultoria do Oriente Médio. **Business, Management and Economics Engineering**, v. 17, n. 2, p. 248-268, 23 dez. 2019.

RIBEIRO, Jurema Nery et al. Análise do nível de maturidade em gestão do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, p. 88-107, 2023.

ROZA, Rodrigo Hipólito. Revisitando a teoria da criação do conhecimento organizacional. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, v. 43, n. 3, 2020.

SANTOS, N. dos; RADOS, Gregório Jean Varvakis. Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento. **Florianópolis: Pandion**, 2020.

SANTOS, V. dos; BASTOS, Rogério Cid. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 24-41, 2019.

SBGC. **Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <https://sbgc.org.br/planejamento-gc-e-os-fatores-criticos-para-o-sucesso/> Acesso em: 12 jul. 2024.

TAHERDOOST, Hamed; MADANCHIAN, Mitra. Artificial intelligence and knowledge management: Impacts, benefits, and implementation. **Computers**, v. 12, n. 4, p. 72, 2023.

TEAH, H. Y.; PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. Development and Application of a General Knowledge Management Maturity Model. In: **Tenth Pacific Asia Conference on Information Systems**, 2006.

VIEIRA, Thiago de Oliveira. O contributo da gestão de documentos na gestão do conhecimento nas organizações: uma abordagem exploratória. **Em Questão**, v. 26, n. 1, p. 327-350, 2020.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WELCHEN, Vandoir; MUKENDI, Joel Tshibamba; LARENTIS, Fabiano. Compartilhamento de conhecimento como fator de inovatividade em empresas graduadas de uma incubadora tecnológica. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 10, p. 17, 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**; Tradução: Cristhian Matheus Herrera. – 5. ed – Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 08 jul. 2024.

ZACK, Michael H. Developing a knowledge strategy. **California management review**, v. 41, n. 3, p. 125-145, 1999.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA GC³

Pesquisa - *Análise do Grau de maturidade em Gestão do Conhecimento: Um estudo de caso na Reitoria do IFRS*

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

natalia.martins@ifrs.edu.br [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

Prezado(a) Servidor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: “**Análise do Grau de maturidade em Gestão do Conhecimento: Um estudo de caso na Reitoria do IFRS**” de responsabilidade da pesquisadora Natalia Holanda Martins, servidora da Reitoria do IFRS.

Esta pesquisa está vinculada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e utiliza como base o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MCAPB) proposto por Batista (2012) que, dentre as ações recomendadas, destaca a necessidade de identificação do diagnóstico da GC na Instituição.

Neste modelo a fase do diagnóstico contempla o “Instrumento para avaliação da GC” (APO,2009), que consiste na avaliação e pontuação de como as ações são desenvolvidas, fornecendo um diagnóstico da situação da GC nas entidades públicas. Para Batista (2012) a maturidade é alcançada quando a GC está institucionalizada na organização pública.

³ <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf1o92a6w15Y-N60dSqhrayRLwr34FKArDts-ZuKRWf5BPm0w/viewform>

Esta pesquisa justifica-se na necessidade da manutenção da qualidade do IFRS no setor público de educação e acredita-se que a medição do nível de maturidade da GC contribuirá para este propósito, já que de acordo com a revisão de literatura empregada neste trabalho, além de determinar o nível de maturidade de uma organização em GC, um modelo de maturidade também pode apontar ações para a elevação do estágio identificado, permitindo acompanhar a evolução da GC nas Instituições. Além disso, o nível de maturidade em GC torna-se um diagnóstico de valor para as instituições e constitui fonte de informação que deve ser trabalhada pelos gestores públicos para a obtenção do aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade do serviço prestado à sociedade (Ribeiro *et al.*, 2023).

A aplicação deste formulário, que apresenta 47 questões, está atrelada à fase quantitativa da pesquisa, cujo tempo de resposta é de aproximadamente 15 minutos. As quatro primeiras questões tratam de caracterizam da amostra e as demais se referem à avaliação da GC.

A sua participação consiste em responder, de forma anônima, o questionário até o final.

Ao prosseguir, você concordará com Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) disponível [neste link](#). Caso se sinta desconfortável, poderá encerrar sua participação a qualquer momento.

Você poderá entrar em contato pelo e-mail natalia.martins@ifrs.edu.br para esclarecimento de eventuais dúvidas.

Esta pesquisa foi aprovada pelos CEP e registrada na Plataforma Brasil sob o número XXXXXXXXX.

Desde já agradeço pela colaboração!

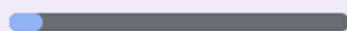
Deseja participar da pesquisa?

☒ Sim

☐ Não

Limpar seleção

Próxima



Página 1 de 10

Limpar formulário

Pesquisa: Gestão do Conhecimento na Reitoria do IFRS - Análise do grau de maturidade

natalia.martins@ifrs.edu.br [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

Caracterização da Amostra:

A) Qual é o seu cargo?

- ☐ Técnico
- ☐ Professor

B) Neste momento, em que setor do IFRS você está exercendo suas atividades?

- ☐ PROAD
- ☐ PRODI
- ☐ PROEN
- ☐ PROEX
- ☐ PROPPI
- ☐ DGP
- ☐ Gabinete da Reitoria

C) Há quanto tempo atua no IFRS?

- ☐ Até 6 meses
- ☐ De 6 meses a 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 3 a 5 anos
- ☐ De 5 a 10 anos
- ☐ Há mais de 10 anos

D) Analisando sua trajetória no IFRS, em quantos setores você já atuou?

- ☐ Esse é o primeiro setor de atuação.
- ☐ Dois setores.
- ☐ Três setores.
- ☐ Quatro setores.
- ☐ Cinco setores ou mais.

[Voltar](#)

[Próxima](#)

 Página 2 de 10

[Limpar
formulário](#)

Pesquisa: Gestão do Conhecimento na Reitoria do IFRS - Análise do grau de maturidade

natalia.martins@ifrs.edu.br [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC

Critério 1.0: liderança em GC

1. A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

2. Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento)?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

3. Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito
mal realizadas ou ainda não
são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito
bem realizadas.

4. A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações)?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito
mal realizadas ou ainda não
são realizadas

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito
bem realizadas.

5. A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito
mal realizadas ou ainda não
são realizadas

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito
bem realizadas.

6. A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito
mal realizadas ou ainda não
são realizadas

☐☐☐☐☐

As ações descritas são muito
bem realizadas.

Voltar

Próxima



Página 3 de 10

Limpar
formulário

Pesquisa: Gestão do Conhecimento na Reitoria do IFRS - Análise do grau de maturidade

natalia.martins@ifrs.edu.br [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC

Critério 2.0: processo

7. A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

8. A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar ("ao invés de criar") valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

9. Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

10. A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

11. A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

12. A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐☐☐☐☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

Voltar

Próxima



Página 4 de 10

Limpar
formulário

Pesquisa: Gestão do Conhecimento na Reitoria do IFRS - Análise do grau de maturidade

natalia.martins@ifrs.edu.br [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC

Critério 3.0: pessoas

13. Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

14. A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

15. A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

16. A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

17. A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

18. A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho?

1 2 3 4 5

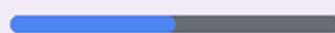
As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

[Voltar](#)

[Próxima](#)



Página 5 de 10

[Limpar
formulário](#)

Pesquisa: Gestão do Conhecimento na Reitoria do IFRS - Análise do grau de maturidade

natalia.martins@ifrs.edu.br [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC

Critério 4.0: tecnologia

19. A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

20. A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

21. Todas as pessoas da organização têm acesso a computador?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

22. Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

23. As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

24. A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação?

1 2 3 4 5

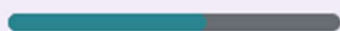
As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐☐☐☐☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

Voltar

Próxima



Página 6 de 10

Limpar
formulário

Pesquisa: Gestão do Conhecimento na Reitoria do IFRS - Análise do grau de maturidade

natalia.martins@ifrs.edu.br [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC

Critério 5.0: processos de conhecimento

25. A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐☐☐☐☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

26. A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐☐☐☐☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

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

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

28. O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

29. A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

30. As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.

1 2 3 4 5

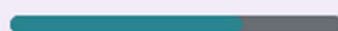
As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐☐☐☐☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

Voltar

Próxima



Página 7 de 10

Limpar
formulário

Pesquisa: Gestão do Conhecimento na Reitoria do IFRS - Análise do grau de maturidade

natalia.martins@ifrs.edu.br [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC

Critério 6.0: aprendizagem e inovação

31. A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

32. A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

33. Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização?

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

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

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

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

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

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

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As ações descritas são muito bem realizadas.

[Voltar](#)

[Próxima](#)

 Página 8 de 10

[Limpar formulário](#)

Pesquisa: Gestão do Conhecimento na Reitoria do IFRS - Análise do grau de maturidade

natalia.martins@ifrs.edu.br [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC

Critério 7.0: resultados da GC

37. A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho?

1 2 3 4 5

A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

38. São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização?

1 2 3 4 5

A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

39. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços ?

1 2 3 4 5

A organização não melhorou
ou ainda não é possível
comprovar melhorias por
ausência de indicadores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Houve melhoria em todos os
indicadores utilizados.

40. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência?

1 2 3 4 5

A organização não melhorou
ou ainda não é possível
comprovar melhorias por
ausência de indicadores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Houve melhoria em todos os
indicadores utilizados.

41. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social?

1 2 3 4 5

A organização não melhorou
ou ainda não é possível
comprovar melhorias por
ausência de indicadores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Houve melhoria em todos os
indicadores utilizados.

42. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento?

1 2 3 4 5

A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Voltar

Próxima



Página 9 de 10

Limpar
formulário

Pesquisa: Gestão do Conhecimento na Reitoria do IFRS - Análise do grau de maturidade

natalia.martins@ifrs.edu.br [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

Contribuições

Você teria algo a acrescentar em prol da gestão do conhecimento na Reitoria do IFRS?

Sua resposta

Voltar

Enviar



Página 10 de 10

Limpar
formulário

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO para Aplicação de Questionário

Prezado(a) Servidor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: “*Análise do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento: Um estudo de caso na Reitoria do IFRS*” de responsabilidade da pesquisadora Natalia Holanda Martins. Esta pesquisa está vinculada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS). O objetivo desta pesquisa é mensurar o grau de maturidade da gestão do conhecimento (GC) no IFRS, no âmbito da Reitoria a partir da avaliação dos servidores de como as ações de GC são realizadas.

Esta pesquisa justifica-se na necessidade da manutenção da qualidade do IFRS no setor público de educação e acredita-se que a medição do nível de maturidade da GC contribuirá para este propósito, já que de acordo com a revisão de literatura empregada neste trabalho, além de determinar o nível de maturidade de uma organização em GC, um modelo de maturidade também pode apontar ações para a elevação do estágio identificado, permitindo acompanhar a evolução da GC nas Instituições. Além disso, o nível de maturidade em GC torna-se um diagnóstico de valor para as instituições e constitui fonte de informação que deve ser trabalhada pelos gestores públicos para a obtenção do aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade do serviço prestado à sociedade (Ribeiro *et al.*, 2023).

A pesquisa será realizada na Reitoria do IFRS e envolverá dois procedimentos: aplicação de questionário e realização de entrevistas.

A aplicação do questionário se dará pela plataforma *Google Forms* (<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf1o92a6w15Y-N60dSqhrayRLwr34FKArDts-ZuKRWf5BPm0w/viewform>) a todos os servidores efetivos da Reitoria. Recomenda-se que o (a) participante faça o download de uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em seu dispositivo pessoal. O tempo previsto para preenchimento do mesmo é de 15 minutos e não conterà questões obrigatórias. O procedimento seguirá as recomendações previstas na Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS. Os dados serão retirados da nuvem e colocados em dispositivo *offline* (notebook). O material obtido será mantido por até 5 anos após o término da pesquisa e apresentação final da dissertação, após isso, será descartado.

Os resultados da pesquisa farão parte da dissertação da pesquisadora e poderão ser divulgados em congressos da área e revistas científicas. Todo participante terá a garantia do sigilo e da confidencialidade de todas as informações fornecidas para este estudo.

A sua participação na pesquisa pode ter alguns riscos, equivalentes àqueles encontrados na vida cotidiana, e envolvem cansaço, vergonha, irritação, mal-estar, constrangimento ao se defrontar com alguma questão sensível ou que exponha alguma fragilidade sua, desconforto provocado pela presença de pessoa estranha ao ambiente e quebra de confidencialidade.

Para minimizar os riscos, você poderá optar por não responder alguma questão ou interromper a sua participação momentaneamente e agendar um outro horário, se assim desejar, ou desistir da pesquisa sem qualquer prejuízo.

Rubrica da pesquisadora responsável: _____. Rubrica do(a) participante: _____. 1/4

Além disso, para garantir o anonimato, você não será identificado(a) e os dados serão tratados de forma agregada, não permitindo a sua identificação individual. Para evitar o risco de quebra de confidencialidade, o tratamento dos dados coletados seguirá as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18). Caso se sinta desconfortável durante a realização da pesquisa, você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento. Além disso, você poderá solicitar esclarecimentos antes, durante ou após a realização da pesquisa. Convém destacar que você receberá a transcrição da entrevista para a validação das respectivas informações.

Ressalta-se que esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UCS (CEP/UCS), o qual consiste num colegiado criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. A pesquisa foi aprovada pelos Pareceres nº 7.193.857 e 7.202.510.

Caso você tenha dúvidas ou se considere prejudicado(a) na sua dignidade e/ou autonomia, você pode entrar em contato com a pesquisadora Natalia Holanda Martins, através do telefone (54) 93300-5736 e e-mail: natalia.martins@ifrs.edu.br. Além disso, você pode procurar o Comitê de Ética em Pesquisa da UCS para esclarecer dúvidas sobre a pesquisa, reclamações ou denúncias.

O Comitê está localizado na Rua Francisco Getúlio Vargas, 926, Bloco S, Sala 405, Campus-sede da UCS - CEP 95070-560 - Caxias do Sul - RS pelo e-mail: cep-ucs@ucs.br ou pelo telefone (54) 3218-2829, no horário das 8h às 11h30 e das 13h30 às 18h, de segunda a sexta-feira. Além disso, caso seja necessário, você poderá ser encaminhado(a) para o apoio de profissionais habilitados da Seção de Atenção ao Servidor (SATS) do IFRS, a fim de receber o acompanhamento necessário.

A sua participação na pesquisa poderá trazer benefícios direto e indiretos, tais como:

Para os participantes: ao colaborar para que se conheça melhor como ocorre a gestão do conhecimento na Reitoria do IFRS você terá a oportunidade de refletir sobre sua atuação e expor suas necessidades, facilidades e dificuldades na aplicação de práticas de GC, contribuindo para a melhoria dos processos realizados pelo IFRS.

Para o IFRS: espera-se que os resultados possam contribuir para o aprimoramento dos processos de gestão do conhecimento, o que tende a impactar no aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade do serviço prestado à sociedade.

Benefício acadêmico e social: o conhecimento produzido por meio da presente pesquisa poderá trazer melhor compreensão científica dos processos de gestão do conhecimento numa instituição pública de ensino, o que poderá resultar em melhorias dos serviços prestados à sociedade que os usufrui.

Sua participação nesta pesquisa é totalmente voluntária e em decorrência dela você não receberá pagamentos nem reembolso de dinheiro, pois não terá nenhum tipo de gasto participando da pesquisa. Você também não terá nenhum custo extra para participar deste estudo, pois ocorrerá no seu local de trabalho, ou no caso de participação remota, será realizada a partir de meios já disponíveis a você.

Rubrica da pesquisadora responsável: _____. Rubrica do(a) participante: _____. 2/4

Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento durante a realização da pesquisa, não haverá nenhum prejuízo. Ao participar desta pesquisa, saiba que você tem direito:

- de retirar o seu consentimento, a qualquer momento, sem que isso traga qualquer prejuízo a você;
- de não ser identificado e que as informações relacionadas à sua privacidade são confidenciais;
- de ter acesso às informações em todas as etapas do estudo, bem como aos resultados, ainda que isso possa afetar seu interesse em continuar participando da pesquisa;
- de que terá acesso ao registro do TCLE sempre que solicitado;
- de não ter despesas ou ônus financeiro relacionado à sua participação neste estudo;
- de se recusar a responder qualquer pergunta que julgar constrangedora ou inadequada;

Cabe destacar que a pesquisadora responsável compromete-se a conduzir a pesquisa em conformidade aos preceitos ético-legais durante e após o término da pesquisa, de acordo com as Resoluções 466/2012, 510/2016 e outras do Conselho Nacional de Saúde relacionadas à pesquisa envolvendo seres humanos. Todas as páginas do TCLE serão rubricadas pelo participante e pela pesquisadora, no momento do aceite.

Desta forma, caso você concorde em participar, da pesquisa intitulada: “**Análise do Grau de maturidade em Gestão do Conhecimento: Um estudo de caso na Reitoria do IFRS**”, como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo. Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que foi emitido em duas vias assinadas e rubricadas pela pesquisadora responsável e por você, que ficará com uma das vias.

Contatos da pesquisadora responsável:

Nome: Natalia Holanda Martins

Telefone: (54) 93300-5736 - E-mail: natalia.martins@ifrs.edu.br

Rubrica da pesquisadora responsável: _____. Rubrica do(a) participante: _____. 3/4

Endereço: Rua General Osório, 348 - Centro - Bento Gonçalves-RS

Instituição: Universidade de Caxias do Sul (UCS) - Campus Sede: Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, bloco F - Sala 401 - CEP: 95070-560, Caxias do Sul.

Bento Gonçalves, ____ de ____ de ____.

Nome da pesquisadora responsável: Natalia Holanda Martins

Assinatura da pesquisadora responsável:

=====

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO DO PARTICIPANTE

Eu, _____, declaro que entendi os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa “*“Análise do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento: Um estudo de caso na Reitoria do IFRS”*” e que esclareci minhas dúvidas. Fui alertado(a) que este estudo apresenta risco mínimo para mim, pois não serão realizadas intervenções fisiológicas e psicológicas dos indivíduos, sendo preservada a intimidade de cada pessoa, restando apenas a possibilidade de mobilizar sentimentos e percepções durante a interação com a pesquisadora. Desta forma, aceito participar da pesquisa. Recebi uma via assinada e rubricada deste termo de consentimento e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Bento Gonçalves, ____ de ____ de ____.

Nome do(a) participante: _____

Assinatura do(a) participante: _____

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO para Realização de Entrevistas

Prezado(a) Servidor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: “*Análise do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento: Um estudo de caso na Reitoria do IFRS*” de responsabilidade da pesquisadora Natalia Holanda Martins. Esta pesquisa está vinculada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS). O objetivo desta pesquisa é mensurar o grau de maturidade da gestão do conhecimento (GC) no IFRS, no âmbito da Reitoria a partir da avaliação dos servidores de como as ações de GC são realizadas.

Esta pesquisa justifica-se na necessidade da manutenção da qualidade do IFRS no setor público de educação e acredita-se que a medição do nível de maturidade da GC contribuirá para este propósito, já que de acordo com a revisão de literatura empregada neste trabalho, além de determinar o nível de maturidade de uma organização em GC, um modelo de maturidade também pode apontar ações para a elevação do estágio identificado, permitindo acompanhar a evolução da GC nas Instituições. Além disso, o nível de maturidade em GC torna-se um diagnóstico de valor para as instituições e constitui fonte de informação que deve ser trabalhada pelos gestores públicos para a obtenção do aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade do serviço prestado à sociedade (Ribeiro *et al.*, 2023).

A pesquisa será realizada na Reitoria do IFRS e envolverá dois procedimentos: aplicação de questionário e realização de entrevistas.

As entrevistas serão realizadas junto aos 5 Pró-Reitores, o Diretor de Gestão de Pessoas e o Reitor da instituição. A coleta de dados será realizada pela própria pesquisadora, através de entrevista com roteiro semiestruturado.

A entrevista terá duração de aproximadamente 40 minutos e envolve perguntas relacionadas ao tema estruturadas por meio de um roteiro pré-estabelecido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa*. A entrevista será gravada em áudio para facilitar o tratamento dos dados que serão utilizados única e exclusivamente para os fins desta pesquisa.

O material obtido será mantido por até 5 anos após o término da pesquisa e apresentação final da dissertação, sendo descartado após este prazo. A entrevista será realizada preferencialmente de forma presencial, na instalação da Reitoria do IFRS. Porém, caso o entrevistado opte pela forma remota serão obedecidas as determinações da Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS, cabendo destacar que os dados serão retirados da nuvem e colocados em dispositivo offline (notebook). Recomenda-se, ainda, que o (a) participante realize o download de uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em seu dispositivo pessoal.

Rubrica da pesquisadora responsável: _____. Rubrica do(a) participante: _____. 1/4

Os resultados da pesquisa farão parte da dissertação da pesquisadora e poderão ser divulgados em congressos da área e revistas científicas. Todo participante terá a garantia do sigilo e da confidencialidade de todas as informações fornecidas para este estudo.

A sua participação na pesquisa pode ter alguns riscos, equivalentes àqueles encontrados na vida cotidiana, e envolvem cansaço, vergonha, irritação, mal-estar, constrangimento ao se defrontar com alguma questão sensível ou que exponha alguma fragilidade sua, desconforto provocado pela presença de pessoa estranha ao ambiente e quebra de confidencialidade.

Para minimizar os riscos, você poderá optar por não responder alguma questão ou interromper a sua participação momentaneamente e agendar um outro horário, se assim desejar, ou desistir da pesquisa sem qualquer prejuízo. Além disso, para garantir o anonimato, você não será identificado(a) e os dados serão tratados de forma agregada, não permitindo a sua identificação individual. Para evitar o risco de quebra de confidencialidade, o tratamento dos dados coletados seguirá as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18). Caso se sinta desconfortável durante a realização da pesquisa, você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento. Além disso, você poderá solicitar esclarecimentos antes, durante ou após a realização da pesquisa. Convém destacar que você receberá a transcrição da entrevista para a validação das respectivas informações.

Ressalta-se que esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UCS (CEP/UCS), o qual consiste num colegiado criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. A pesquisa foi aprovada pelos Pareceres nº 7.193.857 e 7.202.510.

Caso você tenha dúvidas ou se considere prejudicado(a) na sua dignidade e/ou autonomia, você pode entrar em contato com a pesquisadora Natalia Holanda Martins, através do telefone (54) 93300-5736 e e-mail: natalia.martins@ifrs.edu.br. Além disso, você pode procurar o Comitê de Ética em Pesquisa da UCS para esclarecer dúvidas sobre a pesquisa, reclamações ou denúncias. O Comitê está localizado na Rua Francisco Getúlio Vargas, 926, Bloco S, Sala 405, Campus-sede da UCS - CEP 95070-560 - Caxias do Sul - RS pelo e-mail: cep-ucs@ucs.br ou pelo telefone (54) 3218-2829, no horário das 8h às 11h30 e das 13h30 às 18h, de segunda a sexta-feira. Além disso, caso seja necessário, você poderá ser encaminhado(a) para o apoio de profissionais habilitados da Seção de Atenção ao Servidor (SATS) do IFRS, a fim de receber o acompanhamento necessário.

A sua participação na pesquisa poderá trazer benefícios direto e indiretos, tais como:

Para os participantes: ao colaborar para que se conheça melhor como ocorre a gestão do conhecimento na Reitoria do IFRS você terá a oportunidade de refletir sobre sua atuação e expor suas necessidades, facilidades e dificuldades na aplicação de práticas de GC, contribuindo para a melhoria dos processos realizados pelo IFRS.

Para o IFRS: espera-se que os resultados possam contribuir para o aprimoramento dos processos de gestão do conhecimento, o que tende a impactar no aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade do serviço prestado à sociedade.

Rubrica da pesquisadora responsável: _____. Rubrica do(a) participante: _____. 2/4

Benefício acadêmico e social: o conhecimento produzido por meio da presente pesquisa poderá trazer melhor compreensão científica dos processos de gestão do conhecimento numa instituição pública de ensino, o que poderá resultar em melhorias dos serviços prestados à sociedade que os usufrui.

Sua participação nesta pesquisa é totalmente voluntária e em decorrência dela você não receberá pagamentos nem reembolso de dinheiro, pois não terá nenhum tipo de gasto participando da pesquisa. Você também não terá nenhum custo extra para participar deste estudo, pois ocorrerá no seu local de trabalho, ou no caso de participação remota, será realizada a partir de meios já disponíveis a você. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento durante a realização da pesquisa, não haverá nenhum prejuízo. Ao participar desta pesquisa, saiba que você tem direito:

- de retirar o seu consentimento, a qualquer momento, sem que isso traga qualquer prejuízo a você;
- de não ser identificado e que as informações relacionadas à sua privacidade são confidenciais;
- de ter acesso às informações em todas as etapas do estudo, bem como aos resultados, ainda que isso possa afetar seu interesse em continuar participando da pesquisa;
- de que terá acesso ao registro do TCLE sempre que solicitado;
- de não ter despesas ou ônus financeiro relacionado à sua participação neste estudo;
- de se recusar a responder qualquer pergunta que julgar constrangedora ou inadequada.

Cabe destacar que a pesquisadora responsável se compromete a conduzir a pesquisa em conformidade aos preceitos ético-legais durante e após o término da pesquisa, de acordo com as Resoluções 466/2012, 510/2016 e outras do Conselho Nacional de Saúde relacionadas à pesquisa envolvendo seres humanos. Todas as páginas do TCLE serão rubricadas pelo participante e pela pesquisadora, no momento do aceite.

Desta forma, caso você concorde em participar, da pesquisa intitulada: “*Análise do Grau de maturidade em Gestão do Conhecimento: Um estudo de caso na Reitoria do IFRS*”, como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo. Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que foi emitido em duas vias assinadas e rubricadas pela pesquisadora responsável e por você, que ficará com uma das vias.

Contatos da pesquisadora responsável:

Nome: Natalia Holanda Martins

Telefone: (54) 93300-5736 - E-mail: natalia.martins@ifrs.edu.br

Endereço: Rua General Osório, 348 - Centro - Bento Gonçalves-RS

Rubrica da pesquisadora responsável: _____. Rubrica do(a) participante: _____. 3/4

Instituição: Universidade de Caxias do Sul (UCS) - Campus Sede: Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, bloco F - Sala 401 - CEP: 95070-560, Caxias do Sul.

Bento Gonçalves, ____ de ____ de ____.

Nome da pesquisadora responsável: Natalia Holanda Martins

Assinatura da pesquisadora responsável:

=====

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO DO PARTICIPANTE

Eu, _____, declaro que entendi os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa “*Análise do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento: Um estudo de caso na Reitoria do IFRS*” e que esclareci minhas dúvidas. Fui alertado(a) que este estudo apresenta risco mínimo para mim, pois não serão realizadas intervenções fisiológicas e psicológicas dos indivíduos, sendo preservada a intimidade de cada pessoa, restando apenas a possibilidade de mobilizar sentimentos e percepções durante a interação com a pesquisadora. Desta forma, aceito participar da pesquisa. Recebi uma via assinada e rubricada deste termo de consentimento e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Bento Gonçalves, ____ de ____ de ____.

Nome do(a) participante: _____

Assinatura do(a) participante: _____

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA REITOR, PRÓ-REITORES E DIRETOR SISTÊMICO DE GESTÃO DE PESSOAS

*** Perfil do(a) entrevistado(a): X**

Cargo: _____

Data de ingresso: ____/____/____

Departamento/Setor em que trabalha: _____

Tempo no cargo: _____

Idade: _____ Formação: _____

Experiência em outra atividade profissional: _____

**As informações sobre o perfil do (a) entrevistado(a) serão tabuladas de forma que não seja possível a identificação dos participantes da pesquisa.*

Questões:

a) Identificar e analisar a existência de ações de gestão do conhecimento praticadas na Reitoria do IFRS

1. Quais são as principais práticas de gestão do conhecimento que já estão implementadas na Reitoria/nesta Pró-Reitoria/ nesta Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRS?
2. Como as informações e o conhecimento são armazenados e compartilhados entre as diferentes áreas da Reitoria/ da Pró-Reitoria/ da Diretoria de Gestão de Pessoas?
3. Existe algum sistema formal para capturar e disseminar o conhecimento organizacional? Caso exista, como ele é utilizado?
4. As iniciativas de gestão do conhecimento são incentivadas pela liderança? Como isso se reflete no dia a dia das atividades da Reitoria/ da Pró-Reitoria/ da Diretoria de Gestão de Pessoas?
5. Na sua opinião, quais são os principais desafios que a Reitoria/ Pró-Reitoria/ Diretoria de Gestão de Pessoas enfrenta para implementar de maneira eficaz a gestão do conhecimento?

6. Há alguma política ou diretriz institucional que formalize a gestão do conhecimento na Reitoria / Pró-Reitoria/ Diretoria de Gestão de Pessoas? Se sim, como ela é aplicada?
7. De que forma o conhecimento dos servidores mais experientes é preservado e transferido para os demais membros da equipe?

b) Examinar a percepção das Pró-Reitorias e da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRS no que se refere às demandas de GC na Reitoria do IFRS

1. Na sua visão, quais são as principais necessidades da Reitoria/ Pró-Reitoria/ Diretoria de Gestão de Pessoas em relação à gestão do conhecimento?
2. Como é a sua satisfação quanto ao atendimento das demandas da Pró-Reitoria/ Diretoria de Gestão de Pessoas relacionadas à gestão do conhecimento pela Reitoria?
3. Como as práticas de gestão do conhecimento da Reitoria influenciam o desempenho e a eficiência da Pró-Reitoria/ Diretoria de Gestão de Pessoas?

c) Propor ações a serem realizadas em prol da elevação do grau de maturidade da gestão do conhecimento na Reitoria do IFRS

1. Na sua opinião, quais seriam as principais ações que poderiam ser adotadas para melhorar o grau de maturidade da gestão do conhecimento na Reitoria do IFRS?
2. Quais mudanças estruturais ou processuais você considera essenciais para aprimorar a gestão do conhecimento na Reitoria?
3. Há alguma experiência de outras instituições que você considera inspiradora e que poderia ser replicada na Reitoria do IFRS?
4. Qual a contribuição das lideranças da Reitoria no fortalecimento da cultura de gestão do conhecimento?
5. O que pode ser feito para garantir que o conhecimento crítico seja mantido e transferido, especialmente em casos de aposentadoria ou saída de servidores?
6. Que indicadores você sugeriria para monitorar o progresso da gestão do conhecimento na Reitoria, visando elevar seu grau de maturidade?

Você gostaria de fazer algum comentário adicional?

Obrigada pela sua colaboração com a pesquisa!

APÊNDICE E – ORÇAMENTO

Título: ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA REITORIA DO IFRS

Instituição proponente: Universidade de Caxias do Sul (UCS) - Programa de Pós-Graduação em Administração

Pesquisadora responsável: NATALIA HOLANDA MARTINS,

Pesquisador Orientador: Prof. Dr. Fábio Verruck

Pesquisador Coorientador: Profa. Dra. Cíntia Paese Giacomello

Material/Recurso	Valor
Material de escritório (canetas, lápis, borracha e etc)	R\$ 150,00
Impressões	R\$ 120,00
Bloco de Notas	R\$ 60,00
Gravador de voz para as entrevistas	R\$ 160,00
Despesa com locomoção	R\$ 300,00
Alimentação	R\$ 250,00
TOTAL	R\$ 1.040,00

Fonte de recursos: financiamento próprio da pesquisadora responsável.

Bento Gonçalves, 10 de outubro de 2024.

Documento assinado digitalmente
 **NATALIA HOLANDA MARTINS NUNES DOS SANT**
Data: 10/10/2024 15:45:55-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Assinatura da Pesquisadora Responsável

Natalia Holanda Martins

Documento assinado digitalmente
 **FABIO VERRUCK**
Data: 10/10/2024 16:32:36-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Assinatura do Pesquisador Orientador

Prof. Dr. Fábio Verruck

Documento assinado digitalmente
 **CINTIA PAESE GIACOMELLO**
Data: 11/10/2024 08:24:27-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Assinatura do Pesquisador Coorientador

Profa. Dra. Cíntia Paese Giacomello