

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**Instituto de Ciências Sociais Aplicadas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**

**Claudinei Vitor da Silva Nepomuceno**

**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA AUTARQUIA: a  
conversão de conhecimentos tácitos em explícitos**

**Mariana**  
**2023**

**Claudinei Vitor da Silva Nepomuceno**

**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA AUTARQUIA: a  
conversão de conhecimentos tácitos em explícitos**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Profa. DSc. Simone Aparecida Simões Rocha

**Mariana**

**2023**

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

N441d Nepomuceno, Claudinei Vitor Da Silva.  
Diagnóstico de Gestão do Conhecimento em uma Autarquia  
[manuscrito]: a conversão de conhecimentos tácitos em explícitos. /  
Claudinei Vitor Da Silva Nepomuceno. - 2023.  
38 f.: il.: color., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Simone Aparecida Simões Rocha.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Administração municipal. 2. Autarquias. 3. Compreensão (Teoria do conhecimento). 4. Gestão do conhecimento. I. Rocha, Simone Aparecida Simões. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.21

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador  
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Claudinei Vitor da Silva Nepomuceno**

### **Diagnóstico de gestão do conhecimento em uma autarquia: a conversão de conhecimentos tácitos em explícitos**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Mariana-MG, 27 de março de 2023.

#### Membros da banca

Profa. Doutora Simone Aparecida Simões Rocha – Orientadora e Presidente da Banca – Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP

Profa. Doutora Héliida Mara Gomes Norato Duarte – Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP

Prof. Doutorando Gustavo Henrique Dias Souza – Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP

Simone Aparecida Simões Rocha, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 04/06/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Simone Aparecida Simoes Rocha, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 04/06/2023, às 13:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0536132** e o código CRC **E9266C85**.

## RESUMO

Constantes mudanças tem provocado algumas evoluções nas organizações, principalmente no que diz respeito a Gestão do Conhecimento. Este estudo tem por objetivo analisar uma Autarquia Municipal sob o ponto de vista da Gestão do Conhecimento, através de questionários respondidos pelos servidores com o intuito de diagnosticar a maturidade dos conceitos e identificar como se desdobra a conversão dos conhecimentos tácitos em explícitos. A construção do instrumento de pesquisa utilizou, além da coleta de informações sobre os sujeitos e o trabalho desempenhado, questões construídas a partir da literatura sobre o tema e pelo instrumento de avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, ferramenta já existente para a autoavaliação e diagnóstico, específica para o setor. Os dados que foram coletados em fevereiro de 2023, mostram que a organização alcança um diagnóstico de maturidade que representa uma fase de iniciação, ou seja, ainda começam a se familiarizar com os conceitos de Gestão do Conhecimento. Apontam ainda que, do conhecimento que é gerado, uma pequena parcela é registrada para uso comum e, quando ocorre o registro, o conhecimento dificilmente é acessado. Para o setor público, que apresenta certa volatilidade em cargos comissionados, os resultados encontrados indicam lacunas importantes relacionadas principalmente ao armazenamento e acesso do conhecimento organizacional.

**Palavras-chave:** Administração Municipal. Autarquias. Compreensão (Teoria do Conhecimento). Gestão do Conhecimento.

## ABSTRACT

Constant changes have caused some evolutions in organizations, especially regarding Knowledge Management. This study aims to analyze a Municipal Government from the point of view of Knowledge Management, through questionnaires answered by the employees to diagnose the maturity of the concepts and identify how the conversion of tacit knowledge into explicit knowledge unfolds. The construction of the research instrument used, besides the collection of information about the subjects and the work, performed, questions built based on the literature about the theme and on the instrument for the evaluation of Knowledge Management in the Public Administration, an existing tool for self-evaluation and diagnosis, specific to the sector. The data that were collected in February 2023 show that the organization reaches a maturity diagnosis that represents an initiation phase, i.e., they are still starting to familiarize themselves with the concepts of Knowledge Management. They also point out that, of the knowledge that is generated, a small portion is registered for common use and, when registration occurs, the knowledge is hardly ever accessed. For the public sector, which presents certain volatility in commissioned positions, the results found indicate important gaps related mainly to the storage and access of organizational knowledge.

**Keywords:** Municipal Administration. Municipalities. Comprehension (Theory of Knowledge). Knowledge Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis de maturidade em Gestão do Conhecimento.....	15
Figura 2: Organograma da Autarquia.....	19
Figura 3: Pontuação por critério.....	22

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A CG nos contextos público e privado .....	13
Quadro 2 - Componentes do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública .....	14
Quadro 3 - Etapas para a Implementação do PGC .....	15
Quadro 4 - Escalas para a pontuação do instrumento de avaliação.....	18

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos respondentes.....	20
Tabela 2 - Resumo da pontuação do instrumento de avaliação.....	22
Tabela 3 - Resultados correspondentes ao conhecimento organizacional.....	23

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>11</b>
2.1.	A GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	11
2.1.1.	Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito.....	11
2.1.2.	Conversão do conhecimento organizacional.....	12
2.2.	A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	13
<b>3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA .....</b>	<b>16</b>
3.1.	DELINEAMENTO .....	16
3.2.	PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	17
3.3.	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS .....	18
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>19</b>
4.1.	PERFIL DA INSTITUIÇÃO .....	19
4.2.	PERFIL DOS RESPONDENTES E DO TRABALHO REALIZADO.....	20
4.3.	GRAU DE MATURIDADE DA GC.....	21
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>25</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>27</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>30</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O atual cenário organizacional tem sido permeado por constantes mudanças, propiciando evoluções em diversos aspectos. Um fator que se mostra diretamente ligado a estas transições é a forma com que as organizações abordam o conhecimento, elemento que se mostra presente na rotina de todos os indivíduos envolvidos nos processos organizacionais.

Procurando otimizar a maneira com que o conhecimento se dissemina entre as pessoas para também otimizar os procedimentos em uma estrutura organizacional, os estudos sobre Gestão do Conhecimento (GC) têm se apresentado cada vez mais frequentes na pesquisa em Administração. Assim sendo, gerir o conhecimento se torna uma forma estratégica de se alcançar o aumento de desempenho e competitividade, trazendo vantagens para as organizações (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Em muitos casos a existência ou uso de ferramentas para coletar e explicitar o conhecimento compartilhado entre os indivíduos, podem se mostrar pouco aproveitados ou até mesmo inexistentes. Isso se faz importante ao se considerar dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. O primeiro, diz respeito à vivência de cada pessoa, aprendizados que ela adquire no dia a dia e ao longo de sua vida e conseqüentemente ao longo da sua jornada de trabalho, sendo difícil de ser quantificado. Já o segundo, é visto como o que pode ser documentado de maneira sistêmica, com uma linguagem formal, dessa forma podendo ser repassado à toda a equipe (POPADIUK; SANTOS, 2010).

Atualmente, as constantes mudanças atingem de forma direta as organizações públicas, uma vez que existem alterações tanto no plano externo às essas entidades, quanto no gerenciamento interno, resultantes de diferentes políticas de acordo com a troca de mandatos e conseqüentemente a possível alteração de ideais, que não podem esquivar-se da responsabilidade com a sociedade. Segundo a Gespública (2010), os órgãos públicos devem fazer apenas o que a lei permite, seguindo as diretrizes estabelecidas na constituição, gerando resultado para a sociedade, de forma eficiente, gerenciando os recursos que são provenientes do cidadão.

No que tange às organizações públicas, a diferenciação para as privadas se dá ao passo que se o conhecimento não for gerido de forma efetiva, as empresas que visam lucro acabam perdendo recursos e, portanto, podem desaparecer, enquanto no cenário público a sociedade é quem vai gerar uma pressão sobre os setores administrativos (CASTRO; BRITO; VARELA, 2014). Tanto o conhecimento tácito, quanto o explícito, se tornam instrumentos importantes para o estudo da gestão uma vez que, para as organizações públicas, a coordenação desses

elementos de forma sistemática pode garantir o atendimento de demandas sociais por bens e serviços públicos (FREITAS, 2017).

Seguindo esta análise, a administração pública fica responsável pelo planejamento e controle da aplicação destas diretrizes e, segundo Castro, Brito e Varela (2014), passa por desafios, pois o pensamento que é gerado e compartilhado ainda se baseia na Administração Clássica, em que experiências, forma de trabalho e a opinião das pessoas não são vistos como possíveis novas fontes de conhecimento.

Como bem intangível, o conhecimento está presente em todos os indivíduos, das mais diversas formas e afeta diretamente no desempenho organizacional. A partir do exposto, este estudo se propõe a realizar uma análise preliminar do ponto de vista da Gestão do Conhecimento em uma Autarquia, primeiramente diagnosticando a maturidade da GC na organização e a partir disto identificar a conversão dos conhecimentos organizacionais.

Para realizar este estudo, foi adotada a pesquisa aplicada, com uma abordagem qualitativa, em forma de estudo de caso e com objetivo descritivo. Também foram utilizadas técnicas de pesquisa como questionários semiestruturados com o intuito de obter, catalogar e descrever sobre a organização.

Visto que cada indivíduo possui um arsenal próprio de conhecimento, de acordo com a vivência e execução do trabalho de forma individual, é preciso relacionar este tipo de aprendizado às ferramentas para formalização destes, transformando assim o conhecimento tácito em explícito, com o objetivo de disseminar as informações por toda a organização de forma otimizada. Para Bannet (2001), o que poucas pessoas têm conhecimento precisa ser compartilhado, de uma forma alcançável ao maior número de pessoas possível.

No que se refere às organizações públicas, destaca-se a importância deste estudo já que a GC pode contribuir para a melhoria na forma de gerar, disseminar, reter e organizar o conhecimento da organização (BATISTA; QUANT, 2015). Levantando a importância da entrega de serviços de qualidade para a sociedade e entendendo que para isto é necessária uma boa gestão e compartilhamento dos conhecimentos existentes na organização, este estudo se justifica a propor um levantamento prático da existência e possível desdobramento do processo de GC em uma Autarquia.

Sendo assim, emerge a necessidade de voltar o foco aos servidores e aos procedimentos realizados por eles, na tentativa de conversão do conhecimento tácito em explícito, ou seja, fazer com que o conhecimento individual possa estar ao alcance de todos, de forma compartilhada (VALENTIM; FERREIRA; DALTO, 2020). A gestão do conhecimento, apesar de ser evidente na atualidade, ainda é considerada introdutória na

administração pública, sendo isolados os esforços para sua efetivação, tanto no âmbito organizacional, quanto no acadêmico (DE ANGELIS, 2013).

Outro fator pertinente para a condução desta pesquisa que se caracteriza como um Trabalho de Conclusão de Curso é o enriquecimento do capital intelectual do autor, como gestor em formação, já que para Mattos (2016), a partir da perspectiva do conhecimento, examinar a cultura, os processos, a tecnologia existente e organizar estas informações, é um dos principais obstáculos para os gestores. Para a academia, a relevância se dá, pois, a quantidade de trabalhos sobre a aplicação de GC em organizações públicas ainda se mostra baixa, analisando as revistas da América Latina (MASSARO; DUMAI; GALATTI, 2015). Dito isto, buscando melhor entendimento sobre o tema e sua análise de forma prática, pode-se trilhar caminhos em trabalhos futuros abrangendo o tema.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A GC constitui-se no potencial de criação, compartilhamento e incorporação do conhecimento nas organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Ainda na visão dos autores, para que se tenha uma criação de conhecimento nas organizações, os indivíduos devem transmitir as informações, retirando-as do âmbito individual, caso contrário o conhecimento pode ser perdido.

Apesar de não existir um entendimento unânime a respeito de seu conceito, o objetivo da Gestão do Conhecimento é auxiliar as organizações a alcançar suas metas estratégicas (SARTORI; URPIA; DELGADO; CAPA, 2020). Para que o conhecimento organizacional possa ser gerido corretamente, se faz necessário o entendimento dos tipos de conhecimento e como eles se correlacionam nas organizações.

#### **2.1.1. Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito**

Alguns aspectos ligados ao conhecimento tácito são apontados por Nonaka (1991, p.3), onde ele afirma que, “o conhecimento tácito consiste em parte de habilidades técnicas – o tipo de destreza informal e de difícil especificação, incorporada ao termo *know-how*”. Segundo Nonaka *et al.* (2000), uma forma explícita de conhecimento é aquela que pode ser compartilhada e sistematizada através de dados, manuais e formulários, podendo ser

armazenada com facilidade, enquanto, para o conhecimento tácito, são consideradas características subjetivas dos indivíduos com uma propriedade extremamente singular.

Como aponta Bannett (2001) ao considerar o conhecimento tácito, sua construção se dá através de experiências próprias de cada indivíduo, de seu relacionamento com os demais, sua vivência, regras e procedimentos não formais, diferentemente do conhecimento explícito, que se exprime por meio de documentação, protocolos e regras formais. Em concordância, Luchesi (2012) ressalta que o conhecimento explícito pode ser estruturado em linguagens formais, fazendo o uso de expressões de gramática, afirmações matemáticas e especificações, facilitando sua transmissão, sistematização e comunicação de pessoa a pessoa.

Davenport e Prusak (2004) apontam que o desenvolvimento do conhecimento se dá por meio de experiências vividas ao longo da trajetória das pessoas, das mais diversas formas, proporcionando uma visão histórica a partir da qual se tem visão para novos acontecimentos.

### **2.1.2. Conversão do conhecimento organizacional**

Para que o conhecimento gere valor para uma organização, ele deve ser registrado de maneira formal e explícita, pois, só assim é possível a sua representação de forma eletrônica, bem como seu armazenamento e compartilhamento efetivo (BECKMAN, 1999).

De acordo Nonaka (1991), Nonaka (1994), Nonaka e Takeuchi (1997) e Nonaka, Toyama e Kono (2000), se torna necessária uma conversão dos conhecimentos tácitos em explícitos, gerando uma amplitude maior aos conhecimentos individuais, através de um processo que se desdobra em 4 etapas a saber: i) socialização: partilha de experiências entre os indivíduos, convertendo conhecimento tácito em tácito, produzindo um conhecimento compartilhado; ii) externalização: gera um conhecimento conceitual por meio da conversão de tácito em explícito, através de atos que podem ser percebidos por outros indivíduos; iii) combinação: conhecimento explícito convertido em explícito, ou seja, uma sistematização de conceitos que possibilita a formulação de um novo conhecimento, resultando em conhecimento sistêmico; iv) internalização: produz o conhecimento operacional, etapa onde o conhecimento explícito se torna tácito, possibilitando que um novo conhecimento organizacional seja incorporado pelo indivíduo.

O conhecimento é intrínseco ao ser humano e, portanto, não é de fácil compartilhamento e transferência, surgindo assim a necessidade de uma gestão desse ativo (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Logo, organizações devem gerar e usar o conhecimento, atrelando-o com seus valores internos, regras e experiências (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A Gestão do Conhecimento se mostra como estudo interdisciplinar, utilizando de processos de criação de valor e adotando conceitos de gestão de recursos humanos, inteligência artificial, softwares e estudos organizacionais (LIEBOWITS, 1999). Drucker (2000); Choo (2003); Brito (2005); Schlesinger *et al.* (2008); Tavares (2010) e Strauhs *et al.* (2012) reforçam essa ideia apontando que a GC requer transdisciplinaridade, promovendo conexão nos processos de descobrir e criar conhecimento de forma contínua, organizando, multiplicando, retendo e incorporando o conhecimento, tanto em produtos e serviços, quanto em novas tecnologias. Neste sentido, considerando as sociedades modernas e sua constante mudança, o conhecimento se torna a matéria prima para o futuro (BATISTA, 2012).

## 2.2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em seus estudos sobre a GC voltada para o serviço público, Batista (2012) considera as mais diversas dimensões deste segmento, entre elas as Autarquias em observância ao estudo em tela. Para o autor, uma autarquia é definida como “pessoa jurídica de direito público de capacidade meramente administrativa, ou seja, sem poder para legislar. Criada e extinta por lei, fica sujeita ao controle da administração direta e do Poder Legislativo” (BATISTA, 2012, p.75).

As estratégias de Gestão do Conhecimento, tanto para a administração pública, quanto para a privada, devem estar ordenadas com as estratégias da organização. Posto isto, a Gespública (2010) ressalta uma diferença entre alguns aspectos considerando a gestão do conhecimento em setores públicos e privados, como aponta o QUADRO 1.

Quadro 1 - A CG nos contextos público e privado

<b>Características</b>	<b>Organizações públicas</b>	<b>Organizações privadas</b>
<b>Fator condutor</b>	Hegemonia do interesse público.	Domínio do interesse privado.
<b>Orientação</b>	Controle social, transparência e institucionalização.	Interesses de acionistas.
<b>Tratamento dos clientes</b>	Igualitário.	Segmentação de mercado.
<b>Objetivo</b>	Desenvolvimento e geração de valor da população.	Lucro e geração de valor para a corporação.

<b>Recursos</b>	Tributação da população e das empresas com a finalidade do bem comum.	Recursos próprios com propensões capitalistas.
<b>Destinatário</b>	Cidadãos, sociedade em geral que demanda desenvolvimento.	Clientes atuais ou em potencial.
<b>Parte interessadas</b>	Grupos diretamente afetados e sociedade.	Acionistas e clientes.
<b>Poder de regulação</b>	Administração pública, Estado.	Sem poder de regulação.
<b>Lei</b>	Parâmetros fixados pela legalidade, fazendo somente o que a lei permite.	Conseguem fazer tudo o que não é proibido por lei.

Fonte: Adaptado de Gespública (INSTRUMENTO PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA – CICLO 2010, p 10 e 11).

De acordo com Batista (2012), os princípios básicos da Administração Pública devem ser considerados, sendo eles a eficiência, a qualidade e a efetividade social. A melhoria da eficiência diz respeito ao melhor uso dos recursos, oriundos de impostos, sempre em adequação com as necessidades da sociedade, possibilitando qualidade dos serviços prestados. Quando se trata da qualidade, o serviço público precisa estar adequado às necessidades da população, visando assertividade na primeira vez, ou seja, excelência para que a efetividade social possa ser alcançada, obtendo os resultados e objetivos almejados pela população.

Em observância a estes elementos, Batista (2012) propõe um modelo próprio para o setor público, com formato genérico, possibilitando a implementação da GC, focado em resultados, para que, apesar da diversidade de modelos na literatura, com sua maioria focada em organizações privadas, a administração pública pudesse ser atendida em seus aspectos particulares.

O Plano de Gestão do Conhecimento desenvolvido por Batista (2012), consiste na aplicação de uma metodologia prática para a aplicação do modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública que, em resumo, é composto por 4 etapas e 18 atividades ao todo. Sua criação levou em consideração seis componentes, como é apresentado no QUADRO 2.

Quadro 2 - Componentes do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública

<b>Componente</b>	<b>Características</b>
<b>Direcionadores estratégicos</b>	Visão, missão, objetivos, estratégias e metas da organização
<b>Viabilizadores da GC</b>	Fatores críticos para o sucesso: liderança, tecnologia, pessoas e processos
<b>Processo de GC</b>	Sistematização: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e

	aplicação do conhecimento
<b>Ciclo KDCA</b>	Gerenciamento dos processos. K = Knowledge (conhecimento); D = Do (executar); C = Check (verificar); A = Action (atuar corretivamente)
<b>Resultados da GC</b>	Os resultados podem ser divididos em imediatos (aprendizagem e inovação) ou finais

Fonte: Adaptado de Batista (2012).

A partir dos componentes a serem observados para a implementação da GC no setor público, o Plano de Gestão do Conhecimento pode ser apresentado em suas 4 etapas (como apresentado no QUADRO 3), sendo foco deste estudo analisar a primeira delas, o diagnóstico, de forma específica a fase de autoavaliação.

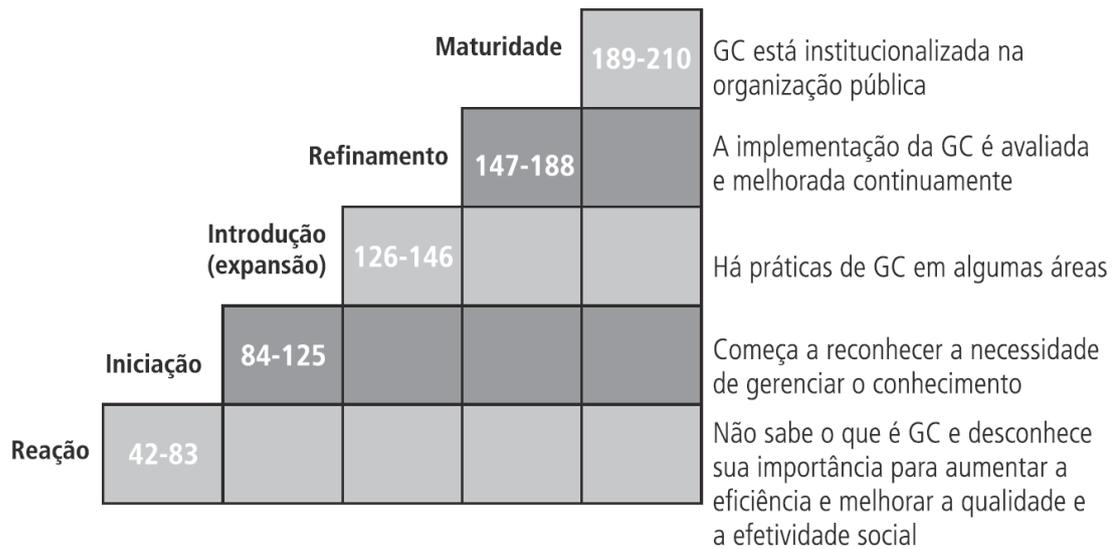
Quadro 3 - Etapas para a Implementação do PGC

<b>Etapa 1 - diagnosticar</b>	
<b>1.</b>	<b>Realizar a autoavaliação</b>
<b>2.</b>	Elaborar o business case para justificar a importância da GC
<b>Etapa 2 - planejar</b>	
<b>3.</b>	Definir a visão da GC
<b>4.</b>	Definir os objetivos da GC
<b>Etapa 1 - diagnosticar</b>	
<b>5.</b>	Definir as estratégias da GC
<b>6.</b>	Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional)
<b>7.</b>	Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico, unidade central e equipes de GC
<b>8.</b>	Definir as práticas de GC
<b>9.</b>	Sensibilizar as pessoas na organização
<b>10.</b>	Elaborar o PGC.
<b>Etapa 3 - desenvolver</b>	
<b>11.</b>	Escolher e implementar um projeto piloto
<b>12.</b>	Avaliar o resultado do projeto piloto
<b>13.</b>	Utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização
<b>Etapa 4 - implementar</b>	
<b>14.</b>	Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC
<b>15.</b>	Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC
<b>16.</b>	Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC
<b>17.</b>	Desenvolver o plano de comunicação do PGC
<b>18.</b>	Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC

Fonte: Adaptado de Batista (2012).

A partir do modelo de GC para a administração pública e estabelecendo a etapa de autoavaliação como foco da pesquisa, Batista (2012) sugere um instrumento que visa integrar os direcionadores da GC ao ciclo KDCA, obtendo como resultado uma pontuação que revela o grau de maturidade da organização em relação aos preceitos da gestão do conhecimento, como apresenta a FIG. 1.

Figura 1 - Níveis de maturidade em GC



Fonte: APO (2009) apud Batista (2012).

### 3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

#### 3.1. DELINEAMENTO

A pesquisa foi classificada como natureza aplicada, em que a Autarquia local serviu de suporte aos estudos para uma construção de saberes, já que este tipo de pesquisa busca adquirir novos conhecimentos com base em situações específicas da sociedade (GIL, 2022). Para tal, foi utilizada uma abordagem qualitativa visando conhecer as particularidades da organização e o conhecimento daqueles que dali fazem parte. Segundo Marconi e Lakatos (2022), este tipo de abordagem tem enfoque nas características de cada indivíduo de forma mais intensa, a fim de obter mais detalhadamente informações sobre seu comportamento e especificidade, sem o objetivo de explicar, mas sim procurar um maior entendimento sobre cada sujeito. A partir deste ponto de vista e segundo as ideias de Gil (2022), a pesquisa é classificada quanto aos objetivos como descritiva, em que são apontadas algumas características de determinada população e até mesmo encontrar associação entre determinadas variáveis, como por exemplo, a gestão do conhecimento e seu desdobramento na Administração Pública.

### 3.2. PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Entendendo a complexidade e particularidade deste estudo, fez-se necessário um procedimento técnico que consiga absorver sua singularidade, o estudo de caso. Neste tipo de investigação, se torna possível apurar de forma empírica, situações e contextos próprios da organização observada, em eventos contemporâneos, visto que a variedade de informações é grande, com o intuito de evidenciar as fronteiras entre os fenômenos e conjunturas existentes na organização (YIN, 2015). Desta forma, o estudo de caso possibilita uma orientação para a coleta de dados à luz das teorias que embasam o estudo, que se torna possível por meio da observação direta do local, além da aplicação de questionários semiestruturados.

Para este propósito, o grupo de interesse desta investigação, detendo características em comum - funcionários públicos - foi analisado, constituindo então o universo da pesquisa. Já os sujeitos (selecionados a fim de chegar aos objetivos propostos), são os integrantes do setor administrativo da organização, que conta com 31 servidores dos quais 12 formam o conjunto de respondentes deste estudo, determinados de forma não probabilística, não aleatória e por conveniência, já que neste caso o acesso às informações é facilitado (DOANE; SEWARD, 2014).

Com os sujeitos de pesquisa definidos, um conjunto de informações foi obtido por meio de questionamento direto aos indivíduos, aplicado no mês de fevereiro do ano de 2023, alcançando assim uma base de dados primários, gerada a partir de questionários semiestruturados (Apêndice A), que foram preenchidos na presença do pesquisador. Este tipo de instrumento de coleta de dados é especialmente útil quando se faz necessária a apuração de informações em determinado grupo ou setor, podendo o observador sanar possíveis dúvidas (FERNANDEZ, 2014).

Em consonância com os objetivos deste estudo, a construção dos questionários se deu por uma combinação de 4 blocos: 1) perfil dos participantes; 2) informações sobre o trabalho desempenhado pelos indivíduos; 3) autoavaliação da GC na administração pública; 4) questões sobre a conversão do conhecimento organizacional.

O instrumento para a avaliação da GC na administração pública, presente no bloco 3, é o recurso utilizado para realizar a autoavaliação do grau de maturidade em que a organização está em relação aos conceitos de GC, determinação se condições necessárias à implementação são existentes e ainda identificar pontos fortes e oportunidades de avanço organizacional (BATISTA, 2012). Nele, sete critérios são considerados, com base no PGC: i) liderança em GC; ii) processos organizacionais; iii) pessoas; iv) tecnologia; v) processos de conhecimento;

vi) aprendizagem inovação e vii) resultados. Como exposto no QUADRO 4, cada critério contém seis afirmativas sobre o tema e são utilizadas duas escalas, separadas por cinco níveis de pontuação cada, as quais serão norteadoras para a autoavaliação dos indivíduos.

Quadro 4 - Escalas para a pontuação do instrumento de avaliação

<b>Escala 1 – questões 17 a 54</b>	
<b>Pontuação</b>	<b>Definição</b>
1	As ações descritas não são realizadas ou são muito mal 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.
<b>Escala 2 – questões 55 a 58</b>	
<b>Pontuação</b>	<b>Definição</b>
1	Não houve melhora na organização ou não existem indicadores para comprovar a melhoria.
2	Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores usados.
3	Houve melhoria na maioria dos indicadores usados.
4	Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
5	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Fonte: Adaptado de Batista (2012).

A construção das questões dispostas no quarto bloco do questionário foram elaboradas observando a literatura sobre o conhecimento organizacional, objetivando identificar elementos chave de cada uma das etapas do processo de conversão dos conhecimentos tácitos em explícitos.

### 3.3. PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para estudar o caso da Autarquia, foi utilizada de uma análise qualitativa, considerando as especificidades e, sobretudo a subjetividade e vivência dos respondentes. Assim como, a relação entre eles e suas percepções sobre o ambiente de trabalho e a ligação entre os fatos levantados e os conceitos teóricos (MINAYO, 2017).

As análises das questões elaboradas para a organização em específico, foram realizadas de maneira descritiva, realizando a inferência dos dados à luz da bibliografia que embasa este estudo, fornecendo resultados únicos (GIL, 2008). Já para as questões de autoavaliação de GC da organização, a pontuação final é obtida pela soma da média aritmética de pontuações apontadas pelos respondentes em cada critério do instrumento, se

tornando possível então constatar o grau de maturidade dos conceitos de GC na instituição. Para uma melhor visualização dos dados obtidos, foi utilizado um gráfico, do tipo radar, que foi construído considerando a pontuação de auferida em cada critério em comparação a pontuação total possível para o conjunto de afirmações.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

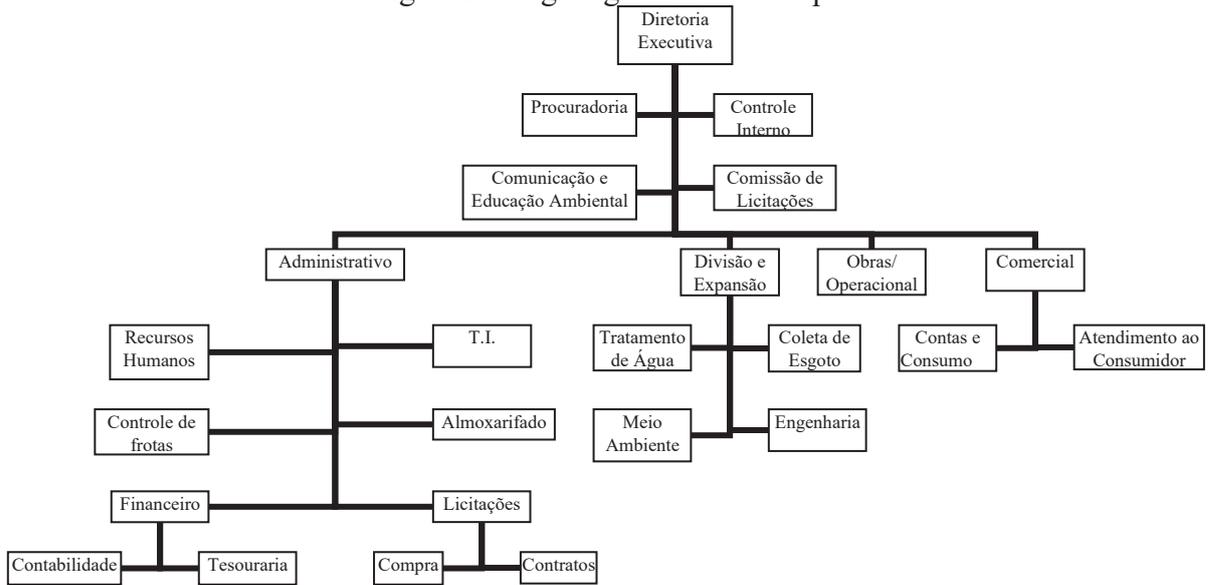
### **4.1. PERFIL DA INSTITUIÇÃO**

A organização em análise se trata de uma autarquia municipal, não identificada a pedido da gestão, localizada no Estado de Minas Gerais. Fundada em 2005, por meio da Lei 1.925/05, é responsável pela captação, tratamento e distribuição de água e pela coleta e tratamento de esgoto da cidade.

A instituição, tem personalidade jurídica própria, o que lhe proporciona certa autonomia administrativa, financeira e técnica. Porém, por se tratar de órgão que não tem poder de legislar é diretamente controlada pelo Poder Legislativo Municipal, bem como, tem suas atividades reguladas Plano Diretor de Tratamento de Água e pelo Plano Diretor de Coleta e Tratamento de Esgoto.

Por não estabelecer estrutura completamente definida e registrada, um organograma foi gerado a partir da observação das operações da organização, representado pela figura 2. O setor administrativo, estudado em tela, conta com 31 servidores dispostos entre diretoria, chefias de departamento, agentes administrativos e estagiários.

Figura 2 - Organograma da Autarquia



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2. PERFIL DOS RESPONDENTES E DO TRABALHO REALIZADO

Inicialmente, as perguntas presentes no questionário proposto, objetivaram o reconhecimento a respeito das características dos respondentes, possibilitando uma caracterização do perfil dos respondentes que, em sua maioria é formado por mulheres e com faixa etária que transita entre 21 e 50 anos. A TAB. 1 apresenta um resumo sobre os sujeitos da pesquisa.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes

Questão	Respostas	Percentual de respostas
<b>Gênero</b>	Masculino	33%
	Feminino	67%
<b>Faixa etária</b>	21-30	50%
	31-40	33%
	41-50	17%
<b>Estado civil</b>	Solteiro	50%
	Casado	50%
<b>Formação</b>	Ensino superior	50%
	Ensino médio	25%
	Pós-Graduação	25%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após o primeiro bloco, os indivíduos foram questionados no bloco 2 sobre as características do trabalho que desempenham no dia a dia. O levantamento apurou que 100% dos pesquisados realiza suas atividades de forma presencial e 92% trabalham em turno de oito horas diárias.

Constatou-se que, dos 12 respondentes, 42% (5) ocupam cargo comissionado, 25% (3) ocupam cargo efetivo, 8% (1) presta serviço de forma terceirizada e 25% (3) não quiseram responder sobre o tipo de cargo. Dos 5 cargos comissionados, dois deles são de chefia, enquanto nenhum servidor efetivo ocupa este tipo de cargo. Como cargos comissionados são ocupados por indicação, e por tanto possuem alta rotatividade, o conhecimento tácito dos indivíduos, se não registrado, pode se perder na organização.

Ainda sobre os cargos ocupados, foi possível apurar que 25% (3) dos indivíduos mudaram de cargo e de departamento em algum momento de sua jornada na organização, 8% (1) mudou de cargo e continua no mesmo departamento e os 67% restantes continuam no mesmo cargo desde a entrada na autarquia. A mudança de cargo remete diretamente à mudança de atribuições, demandando novos conhecimentos, alteração que se atenua com a mudança departamental, como pôde ser percebida como maioria dentre os que migraram de cargo.

Ao serem questionados sobre as atividades pertinentes ao cargo ocupado atualmente, 83% relataram que nunca haviam desempenhado o ofício anteriormente, ou seja, possivelmente não dotavam de conhecimento tácito sobre as atividades e, para que criassem um *know how* necessário, conhecimentos explícitos e/ou tácitos de outros indivíduos foram compartilhados, caso contrário o trabalho pode ser realizado por tentativa e erro, gerando retrabalho.

#### 4.3. GRAU DE MATURIDADE DA GC

Com o perfil dos respondentes e as características dos cargos delimitados, os sujeitos foram instruídos a responder o instrumento de avaliação, pontuando cada critério, de acordo com a percepção pessoal e a escala fornecida, gerando o grau de maturidade da GC na organização, resumido pela TAB. 2.

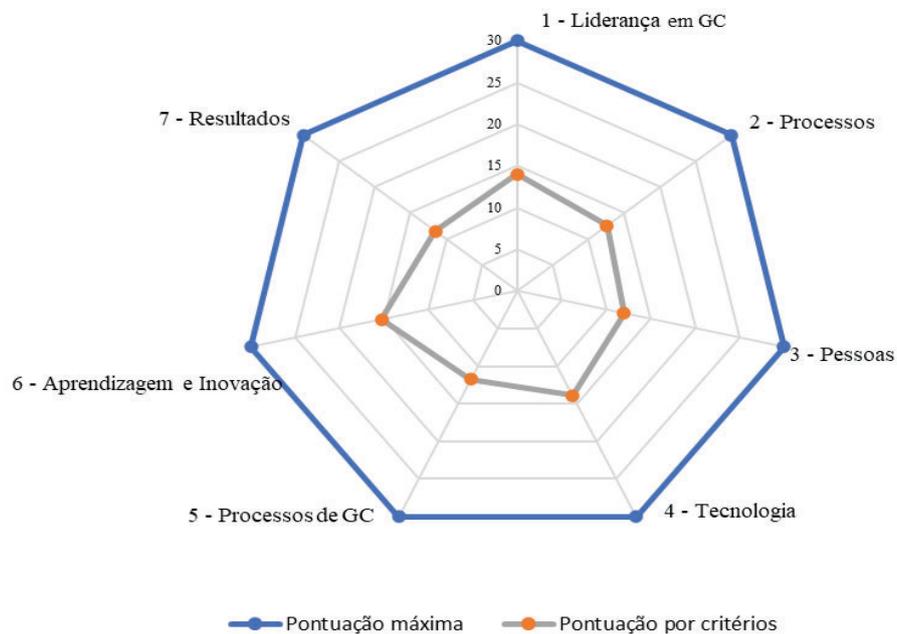
Tabela 2 - Resumo da pontuação do instrumento de avaliação

Crítérios	1	2	3	4	5	6	7	Pontuação Máxima
<b>Pontuação</b>	30	30	30	30	30	30	30	210
<b>Pontuação Média</b>	14,00	12,58	12,00	13,92	11,75	15,25	11,50	91,00
<b>Colocação</b>	2 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	6 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	7 <sup>a</sup>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um gráfico radar foi elaborado para demonstrar as pontuações obtidas em cada critério, em relação a pontuação total, apresentado pela FIG. 3.

Figura 3 - Pontuação por critério



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a pontuação média total, que alcançou 91 pontos, a autarquia encontra-se no estágio de iniciação que, em consonância com as ideias de Batista (2012), significa que a organização começa a perceber o quão necessário é gerir o conhecimento. É importante observar que, em nenhum critério, a pontuação obtida ultrapassou a metade da pontuação total, logo, mesmo para critérios com colocações superiores, no geral a organização ainda se mostra em estágios bem iniciais.

As pontuações para cada critério elencam as principais lacunas de acordo com a colocação encontrada. As principais áreas de foco em melhoria, encontram-se representadas pelos critérios “resultados”, “processos de GC”, “pessoas”, e “processos organizacionais”. Por outro lado, observando as melhores avaliações, é possível elencar os critérios “aprendizagem e inovação”, “liderança em GC” e “tecnologia”.

Os resultados positivos relacionados a aprendizagem e inovação, de certo modo, podem ser explicados pela autonomia dos servidores na realização das atividades e pela existência do departamento de divisão e expansão, que lida com constante volatilidade em caráter do serviço realizado, com pesquisas e projetos realizados. Já a liderança em GC, simboliza o alinhamento da direção às estratégias da organização, bem como o trabalho de forma colaborativa, que se mostraram evidentes na observação da rotina organizacional. Os resultados para o critério da tecnologia evidenciam a estrutura existente que, apesar de não deter de tecnologia de ponta disponível, oferece recursos suficientes a todos os respondentes, atuando assim de forma mediana como apresentado nos resultados da pesquisa.

Os resultados com médias mais baixas de pontuação, podem ser reflexo do estágio de iniciação em que a organização se encontra em relação ao tema, não sendo possível a identificação dos indivíduos a respeito dos processos com clareza, bem como a existência de resultados alcançados pelos processos rotineiros.

No último bloco de perguntas, os questionamentos buscaram recolher informações que permitissem observar, de forma sucinta, a percepção dos indivíduos sobre conhecimento e se existe a conversão do conhecimento organizacional, gerando os resultados apresentados na TAB. 3.

Tabela 3 - Resultados correspondentes ao conhecimento organizacional

<b>Questão</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual de respostas</b>
<b>A autarquia proporcionou treinamento?</b>	Sim	73%
	Não	27%
<b>A autarquia realiza reuniões para discutir melhorias na realização de suas atividades?</b>	Sim	55%
	Não	45%
<b>Você considera o conhecimento um fator importante para realizar suas atividades diárias na Autarquia?</b>	Sim	100%
	Não	0%
<b>Têm mais funcionários que realizam as mesmas atividades que você na Autarquia?</b>	Sim	55%
	Não	45%
<b>Como se dá o registro dos aprendizados na Autarquia?</b>	Cada servidor faz suas anotações	91%
	Há registros em atas	9%
	Os documentos, manuais, apostilas e materiais ficam disponibilizados online ou impressos	18%
	Não se registra, guarda ou disponibiliza documentos, manuais, apostilas e materiais de aprendizado	0%
<b>A Autarquia possui um local de registro dos sistemas de informações disseminados em relação a eventos, cursos,</b>	Sim	18%

<b>palestras e treinamentos ocorridos para o desenvolvimento das atividades funcionais?</b>	Não	82%
<b>A Autarquia possui um mapeamento de todas as atividades a serem realizadas?</b>	Sim	27%
	Não	73%
<b>Existe uma partilha de conhecimentos individuais entre os indivíduos do setor?</b>	Sim	82%
	Não	18%
<b>Existe um aprendizado entre a equipe?</b>	Sim	82%
	Não	18%
<b>Conhecimentos construídos de forma conjunta entre as pessoas do setor são registrados?</b>	Sim	18%
	Não	82%
<b>Você utiliza e internaliza os conhecimentos que são registrados?</b>	Sim	55%
	Não	45%

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os resultados encontrados, 73% dos respondentes afirmam ter recebido treinamento da organização, representando que um conjunto de conhecimentos tácitos e explícitos foram repassados à maioria dos servidores assim que ingressaram na organização. Em continuidade, todas as pessoas alegaram considerar o conhecimento fator importante para a realização de suas atividades. Entretanto, apenas 55% afirmam que reuniões são realizadas em busca de melhorias nestas atividades. Devenport e Prusak (2004) atentam ainda, que dois terços do conhecimento absorvido por gerentes se dão por meio de reuniões.

Sobre os conhecimentos que são adquiridos ao longo da jornada de trabalho, a grande maioria dos questionados (91%), afirmam realizarem suas próprias anotações, o que pode ser prejudicial à organização, pois, como aponta Beckman (1999), para que o conhecimento gere valor, ele precisa ser registrado formal e explicitamente, à disposição de todos. Os servidores, em sua maioria (73%), informam que as atividades organizacionais não são bem definidas através de um mapeamento, dificultando assim um possível registro explícito.

Com o propósito de apurar elementos sobre o processo de conversão do conhecimento, os sujeitos responderam sobre a partilha de conhecimentos entre os indivíduos na autarquia e, conforme os resultados, 82% afirmam a existência do compartilhamento de conhecimentos pessoais (tácitos), significando que a etapa de socialização ocorre em grande parte da rotina organizacional e, também 82% dizem aprender com os colegas de trabalho, possibilitando a externalização destes conhecimentos, convertendo os conhecimentos tácitos em explícitos para aqueles indivíduos.

Em contraponto, 82% relatam não existir um local para registro de informações e, iguais 82% declaram não existir registro dos conhecimentos compartilhados, impossibilitando em grande parte a combinação dos conhecimentos, registrando os conhecimentos explícitos

formalmente. Como agravante, apenas 55% dos respondentes afirmam internalizar os conhecimentos que são registrados, comprometendo então o processo em que o conhecimento explícito passa a ser tácito do indivíduo, implicando assim, o processo de conversão do conhecimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar a Gestão do Conhecimento, sobretudo seu grau de maturidade e o processo de conversão de conhecimentos de uma Autarquia Municipal e à luz da literatura clássica e contemporânea sobre o tema, este estudo possibilitou uma visão preliminar a respeito das dificuldades que a Administração Pública enfrenta, especialmente relacionadas às inconstâncias de cargos e, conseqüentemente dos conhecimentos necessários para efetuar o trabalho diário. Também foi possível demonstrar a importância do conhecimento, organizacional ou pessoal, disposto no estudo como explícito ou tácito, respectivamente, em seus mais diversos aspectos.

Os questionários que foram respondidos pelos servidores, proporcionaram o diagnóstico de iniciação da organização, indicando pouca maturidade em relação aos conceitos de GC. E, mais que isso, as respostas comprovam que o conhecimento que é criado e compartilhado, muitas vezes não é registrado. Constatou-se também que, do pouco que se registra o conhecimento adquirido, este quase não é acessado pelos indivíduos. Entendendo isto, é plausível considerar que o processo de conversão do conhecimento na organização não acontece de forma satisfatória, apresentando obstáculos principalmente no registro e acesso às informações.

Ainda nesta análise, a afirmação de que os baixos níveis de maturidade da GC na organização em questão, podem decorrer não só da ausência de diretrizes organizacionais a respeito do tema, como também da dificuldade em tornar o conhecimento acessível a todos, que se faz por meio dos diversos registros que precisam ser realizados e disponibilizados aos servidores. Observando esta afirmação, uma possível estratégia prática para a organização seria a partir do diagnóstico disposto neste estudo, seguir com trabalho voltado às lacunas observadas, visando suprir principalmente as relacionadas à alocação das informações, o que leva a dificuldade, ou até mesmo a possível falta de motivação para acesso às mesmas.

O estudo de caso usou como método principal a aplicação de questionários semiestruturados, construídos a partir de questões elaboradas pelo autor aliadas à métodos já existentes, específicos para a Administração Pública, considerando suas particularidades, bem

como a observação do pesquisador no local de estudo. Partindo disto, torna-se importante observar a limitação da pesquisa, que consta na taxa de resposta dos questionários que, por muitas das vezes não eram respondidos por receio ou por ausência de prazo devido a demanda rotineira. Dos 31 servidores do setor, 12 participaram da pesquisa.

Contudo, os objetivos de pesquisa buscaram identificar possíveis lacunas na organização e no setor em que ela se insere, para que, a partir disto, novos estudos possam usar das informações aqui geradas para pesquisas futuras, especialmente em organizações como a autarquia em questão. Recomenda-se que, mais que diagnosticar, os estudos futuros possam implementar o Plano de Gestão do Conhecimento, já que a autoavaliação consiste em uma primeira etapa do modelo em questão.

A Gestão do Conhecimento consiste em importante ferramenta para auxílio das organizações, buscando alcançar objetivos de forma estratégica, portanto, a aplicação completa do PGC poderia garantir o aumento nos níveis de qualidade do funcionamento da organização, que, para a administração pública, significa melhores serviços prestados à sociedade em geral.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R.C.D.; BARBOSA, R.R.; PEREIRA, H.J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, 12, p. 5-24, jan./abr. 2007.

APO. **Knowledge management: Facilitator's Guide**, 2009. Disponível em: <[http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39\\_APO-KM-FG.htm](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm)> Acessado em: 8 out. 2022.

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

BATISTA, F. F.; QUANDT, C.O. **Gestão do conhecimento na Administração Pública**: Resultados da Pesquisa IPEA 2014 - Práticas do conhecimento. Rio de Janeiro: Ipea, 2015.

BECKMAN, T. **The current state of knowledge management**. In J. Liebowitz. New York: CRC Press, 1999.

BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. S. Quem dissemina saber aprende com o conhecimento que constrói? Um estudo de múltiplos casos em organizações públicas no Nordeste do Brasil. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, 4, p. 126-146, jul./dez. 2014.

CHOO, C. W. Sensemaking, knowledge creation, and decision making: organizational knowing as emergent strategy. In: C. W. Choo. **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**, New York, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DE ANGELIS, C. T. Uma proposta de um modelo de inovação e inteligência governamental. **Revista de Administração e Inovação**, p. 297-324, jul./ set. 2013.

DOANE, D. P.; SEWARS, L. E. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553949/>. Acesso em: 8 out 2022.

DRUCKER, P. F. **Aprendizado organizacional**. São Paulo: Campus, 2000.

FERNANDEZ, B. P. M. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502173712>. Acesso em: 8 out 2022.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 8 out 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670>. Acesso em: 08 out 2022.

MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public Sector Knowledge Management : a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, 19, p. 30-558, 2015.

MATOS, F. Knowledge Management in Brazillian, Portuguese an Polish Organizations: A Comparetve Analysis. **Online Journal of Applied Knowledge Management**, 4, p. 29-41, 2015.

MINAYO, M. C. S. Cientificidade, generalização e divulgação de estudos qualitativos. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, 22, n. 1, p. 16-17, 2017.

NONAKA, I. The Knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, New York, 69, n. 6, p. 96-104, Novembro/Dezembro 1991.

NONAKA, I. A Dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, Linthicum, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Berkerley, 40, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**, Rio de Janeiro, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, Oxford, 33, 5-34, Fev 2000.

OLIVEIRA, G. L. A. *et al.* Gestão do Conhecimento: criação e implementação do conhecimento nas organizações. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, 2014.

POPADIUK, S.; SANTOS, A. E. M. Conhecimentos tácito, explícito e cultural no planejamento da demanda. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, 7, p. 205-226, 2010.

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO - GESPUBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010; Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2010 GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHLESINGER, C. C. B. E. A. Gestão do conhecimento na administração pública. **Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP**, 2008.

TAVARES, W. R. **Gestão do conhecimento: educação e sociedade do conhecimento**. São Paulo: Ícone, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 8 out 2022.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO: GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA AUTARQUIA

#### TERMO DE ESCLARECIMENTO E DE CONSENTIMENTO LIVRE

Convido você para participar do estudo sobre a gestão do conhecimento, tendo como objetivo identificar a gestão do conhecimento nesta Autarquia, analisando a conversão de conhecimentos tácitos em explícitos. Sua participação consistirá em responder este questionário, considerando que sua colaboração para o desenvolvimento desta pesquisa é importante para o meu aprendizado e troca de conhecimentos, sendo totalmente voluntária e confidencial. Você poderá desistir de participar desta pesquisa a qualquer momento, como também ter acesso às informações que desejar, quando do término desta.

Lembrando que esta pesquisa será utilizada para a elaboração do TCC – Trabalhos de Conclusão de Curso do discente Claudinei Vitor da Silva Nepomuceno. O TCC estará disponível na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da Universidade Federal de Ouro Preto a partir de junho de 2023. Você terá seu anonimato garantido, não tendo nome e demais informações divulgadas em nenhum documento, TCC, relatório e/ou artigo que resultar. As respostas serão analisadas por blocos e com todos os respondentes sem identificação.

Confirmo que li os esclarecimentos sobre a pesquisa a ser realizada e que compreendi o objetivo desta e dos procedimentos aos quais minhas respostas serão submetidas. A explicação fornecida esclarece os riscos e benefícios do estudo. Ficou claro que terei a liberdade para interromper minha participação a qualquer momento do questionário, sem ter a necessidade de justificar minha decisão e que isso não me afetará em nada perante a UFOP. Sei que meu nome e demais informações NÃO serão divulgados (por qualquer forma e meios de comunicação/informação).

( ) Eu concordo em participar do estudo.

( ) Eu não concordo em participar do estudo.

**BLOCO 1 - PERFIL DOS RESPONDENTES**

01.Gênero:

- Masculino
- Feminino
- Outro
- Prefiro não dizer

02.Faixa etária:

- Idade inferior a 18 anos
- 18 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Acima de 61 anos

03.Estado Civil:

- Solteiro(a)
- Casado(a)/União Estável
- Separado(a)/Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Outro

04.Formação:

- Não possui formação
- Fundamental I
- Fundamental II
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós-Graduado

05.Cidade onde reside atualmente: \_\_\_\_\_

**BLOCO 2 – INFORMAÇÕES SOBRE SEU TRABALHO NESTA AUTARQUIA**

06. Você é:

- Funcionário efetivo
- Funcionário comissionado
- Chefe do Setor - Funcionário efetivo
- Chefe do Setor - Funcionário comissionado
- Estagiário no Setor

07. Ano de entrada na Autarquia: \_\_\_\_\_

08. Primeiro Setor de entrada na Autarquia: \_\_\_\_\_

09. Caso não tenha iniciado suas atividades no setor de atual, qual é a data da sua transferência para este setor: \_\_\_\_\_

10. Cargo atual: \_\_\_\_\_

11. Função atual: \_\_\_\_\_

12. Período de Trabalho:

- Turno 04h
- Turno 08h
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

13. Regime de Trabalho:

- Teletrabalho (Home-office)
- Híbrido
- Presencial

14. Área do setor que você realiza suas atividades:

---

---

15. A quanto tempo você desenvolve suas atividades neste Setor?

- ( ) Menos de 01 ano  
 ( ) De 1 a 5 anos  
 ( ) De 6 a 10 anos  
 ( ) De 11 a 15 anos  
 ( ) De 16 a 20 anos  
 ( ) De 21 a 25 anos  
 ( ) Mais de 25 anos

16. Você já havia desempenhado as atividades que realiza em seu cargo atual em algum outro emprego?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

### BLOCO 3 – AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste bloco, as questões devem ser respondidas com base em duas escalas, a saber:

- Para as questões 17 a 54 deste bloco, considerar a pontuação abaixo, de acordo com a melhor definição para você.

Pontuação	Definição
1	As ações descritas não são realizadas ou são muito mal 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.

Fonte: Adaptado de Batista (2012).

- Considerar nas questões de número 55 a 58 a pontuação abaixo, de acordo com a melhor definição para você.

Pontuação	Definição
1	Não houve melhora na organização ou não existem indicadores para comprovar a melhoria.
2	Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores usados.
3	Houve melhoria na maioria dos indicadores usados.
4	Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
5	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Fonte: Adaptado de Batista (2012).

<b>Questão</b>	<b>Critério 1: Liderança</b>	<b>Pontuação</b>
17	A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de Gestão do Conhecimento fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização	
18	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de Gestão do Conhecimento (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; e redes de conhecimento).	
19	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de Gestão do Conhecimento.	
20	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).	
21	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.	
22	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.	
<b>Subtotal do critério 1:</b>		

Fonte: APO (2009) apud Batista (2012).

<b>Questão</b>	<b>Critério 2: Processo</b>	<b>Pontuação</b>
23	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.	
24	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.	
25	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	
26	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	
27	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.	
28	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	
<b>Subtotal do critério 2:</b>		

Fonte: APO (2009) apud Batista (2012).

<b>Questão</b>	<b>Critério 3: Pessoas</b>	<b>Pontuação</b>
29	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.	
30	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de Gestão do Conhecimento para novos funcionários/servidores da organização.	
31	A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	
32	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	
33	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos	
34	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) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	
<b>Subtotal do critério 3:</b>		

Fonte: APO (2009) apud Batista (2012)

<b>Questão</b>	<b>Critério 4: Tecnologia</b>	<b>Pontuação</b>
35	A alta administração implantou uma infraestrutura de Tecnologia da Informação (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva Gestão do Conhecimento.	
36	A infraestrutura de Tecnologia da Informação está alinhada à estratégia de Gestão do Conhecimento da organização.	
37	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	
38	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	
39	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	
40	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.	
<b>Subtotal do critério 4:</b>		

Fonte: APO (2009) apud Batista (2012)

<b>Questão</b>	<b>Critério 5: Processos de conhecimento</b>	<b>Pontuação</b>
41	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
42	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	
43	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
44	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	
45	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	
46	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar conhecimento.	
<b>Subtotal do critério 5:</b>		

Fonte: APO (2009) apud Batista (2012)

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

Fonte: APO (2009) apud Batista (2012)

<b>Questão</b>	<b>Critério 7: Resultados</b>	<b>Pontuação</b>
53	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da Gestão do Conhecimento e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	
54	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições	

	e das iniciativas de Gestão do Conhecimento nos resultados da organização.	
55	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da Gestão do Conhecimento – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	
56	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de Gestão do Conhecimento – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	
57	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de Gestão do Conhecimento – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	
58	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de Gestão do Conhecimento – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	
<b>Subtotal do critério 7</b>		

Fonte: APO (2009) apud Batista (2012)

#### **BLOCO 4 – INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES**

59. Esta Autarquia lhe proporcionou algum treinamento?

Sim

Não

60. Esta Autarquia faz reuniões para discutir melhorias na realização de suas atividades?

Sim

Não

61. Você considera o conhecimento um fator importante para realizar suas atividades diárias no Setor de Orçamento?

Sim

Não

62. Têm mais funcionários que realizam as mesmas atividades que você no Setor de Orçamento?

Sim

Não

63. Como se dá o registro dos aprendizados no Setor de Orçamento?

Cada servidor faz suas anotações

- Há registros em atas
- Os documentos, manuais, apostilas e materiais ficam disponibilizados online ou impressos
- Não se registra, guarda ou disponibiliza documentos, manuais, apostilas e materiais de aprendizado

64.O Setor de Orçamento possui um local de registro dos sistemas de informações disseminados em relação a eventos, cursos, palestras e treinamentos ocorridos para o desenvolvimento das atividades funcionais?

- Sim
- Não

65.O Setor de Orçamento possui um mapeamento de todas as atividades a serem realizadas?

- Sim
- Não

66.Existe uma partilha de conhecimentos individuais entre os indivíduos do setor?

- Sim
- Não

67.Existe um diálogo (troca de informações) entre a equipe no setor?

- Sim
- Não

68.Conhecimentos construídos de forma conjunta entre as pessoas do setor são registrados?

- Sim
- Não

69.Você internaliza os conhecimentos que são registrados?

- Sim
- Não

Muito obrigado por sua colaboração!