

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

EDVANDO CÉSAR GALVÃO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA RELAÇÃO COM O PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE UMA IES PÚBLICA: ANÁLISE DA
PLATAFORMA FORPDI**

**VARGINHA - MG
2023**

EDVANDO CÉSAR GALVÃO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA RELAÇÃO COM O PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE UMA IES PÚBLICA: ANÁLISE DA
PLATAFORMA FORPDI**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, pela Universidade Federal de Alfenas, campus Varginha. Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Wanderson Gomes de Souza

**VARGINHA - MG
2023**

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas
Biblioteca Campus Varginha

Galvão, Edvando César.

A gestão do conhecimento e sua relação com o planejamento estratégico institucional de uma IES pública : análise da plataforma FORPDI / Edvando César Galvão. - Varginha, MG, 2023.

115 f. : il. -

Orientador(a): Wanderson Gomes de Souza.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2023.

Bibliografia.

1. Gestão do conhecimento. 2. Administração pública. 3. Plataforma FORPDI. I. Souza, Wanderson Gomes de, orient. II. Título.

EDVANDO CESAR GALVÃO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA RELAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL DE UMA IES PÚBLICA: ANÁLISE DA PLATAFORMA FORPDI**

O Presidente da banca examinadora abaixo assina a aprovação da Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em: 17 de novembro de 2023.

Prof. Dr. Wanderson Gomes de Souza
Presidente da Banca Examinadora
Instituição: Centro Universitário do Sul de Minas

Profa. Dra. Maria Aparecida Curi
Instituição: Universidade Federal de Alfenas

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva
Instituição: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Tomás Dias Sant'Ana
Instituição: Universidade Federal de Lavras



Documento assinado eletronicamente por **WANDERSON GOMES DE SOUZA, Usuário Externo**, em 17/11/2023, às 14:06, 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 https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1138990** e o código CRC **AF51574E**.

AGRADECIMENTOS

Para além das dificuldades habituais encontrados nessa jornada de aprendizado, iniciada na decisão de buscar me tornar Mestre em Administração Pública, vale destacar à vontade e dedicação empenhadas nesse objetivo. A caminhada para chegar à conclusão dessa dissertação não foi fácil, mas gratificante em encontrar pelo caminho amigos, representados nos colegas do mestrado e nos professores que em suas aulas tão cheias de vida e no apoio para realização dessa pesquisa foram, sem dúvida, facilitadores e possibilitaram que eu chegasse até aqui. Me ensinaram e me encorajaram em vários momentos.

Sinto-me feliz em agradecer ao professor Wanderson Gomes de Souza, à professora Curi e sem que cometa qualquer injustiça, agradecer sem exceção aos professores que ministraram as importantes disciplinas ao longo do curso.

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

Agradeço a possibilidade de me tornar uma pessoa diferente daquela que iniciou essa jornada, pois foi também uma jornada de mudança em diferentes aspectos de minha vida. Cresci pessoal e profissionalmente. Valorizo hoje, com certeza, muito mais a educação e a ciência. Reconheci na Administração Pública uma importância ainda maior em seu papel de proporcionar uma sociedade melhor, em diversos aspectos. Agradeço muito a UNIFAL-MG pela oportunidade, e especialmente ao programa PROFIAP, e sua importância e lugar nessa missão tão significativa.

Agradeço ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, cujo, por meio de sua política de capacitação, possibilitou que eu concluísse esse trabalho. É louvável a abrangência e a transparência de seu processo para concessão de afastamento para qualificação. Meus agradecimentos.

Aos colegas, todos, agradeço a amizade sempre presente, pois essa representou a construção de laços para a vida. Dentre tantos nomes agradeço com destaque ao José Agnaldo Montesso Júnior, Larissa Cagnani Brasileiro e Nicole Mendes Flores. Conhecê-los foi um dos pontos altos dessa jornada.

Agradeço à minha amiga e companheira Juliana Helena da Silva Brito pelo amor, compreensão e sua ajuda incondicional. Muito obrigado, meu Amor.

Agradeço a Deus, como expressão de minha fé! Sem ele nada seria possível!

RESUMO

O conhecimento desempenha um papel fundamental nas organizações, uma vez que se configura como um recurso estratégico importante. Por meio do conhecimento as organizações podem se adaptar, inovar e alcançar seus objetivos, o que depende, em grande parte, da eficaz aquisição, compartilhamento e aplicação do conhecimento, alinhados às estratégias organizacionais. No contexto da Administração Pública no Brasil, essa importância se reflete na necessidade de melhorar a prestação de serviços e atender às demandas da sociedade. Neste sentido, a plataforma FORPDI tem desempenhado um papel importante na realização do planejamento institucional em muitas instituições de ensino superior no país. Este trabalho acadêmico se propôs a esclarecer como a plataforma FORPDI é utilizada no planejamento estratégico de uma Instituição de Ensino Superior e como ela pode ser analisada segundo os conceitos do modelo de Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997, 2008). A Gestão do Conhecimento, segundo esse modelo, envolve quatro processos: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. A Socialização refere-se à transferência de conhecimento tácito entre indivíduos, a Externalização envolve a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, a Combinação trata da integração de conhecimento explícito e, finalmente, a Internalização aborda a absorção de conhecimento explícito pelos membros da organização. A metodologia empregada incluiu uma revisão descritiva e integrativa da literatura sobre a Administração Pública no Brasil e Gestão do Conhecimento, seguida pela técnica de pesquisa qualitativa através do método de análise de conteúdo. Além disso, foram analisados dois papéis relacionados à plataforma FORPDI: o papel de desenvolvedor e o papel de usuário. Os resultados deste estudo apontaram que os conceitos da Gestão do Conhecimento foram bem aplicados durante a etapa de desenvolvimento da plataforma FORPDI. No entanto, durante o seu uso, as práticas do modelo SECI não foram identificadas de maneira eficaz, sendo predominantes os aspectos de gestão, como monitoramento e controle. A utilização da plataforma FORPDI no planejamento estratégico em instituições de ensino superior representa um passo significativo, mas a aplicação dos conceitos da Gestão do Conhecimento nestas instituições ainda requer aprimoramentos. Isso indica uma lacuna na aplicação da Gestão do Conhecimento na instituição de ensino que poderia ser mais bem explorada e, portanto, tornou possível se propor melhorias em relação a estrutura e uso da Plataforma FORPDI que sugerem a adaptação das técnicas de Gestão do Conhecimento para promover uma melhor criação, disseminação e uso do conhecimento adquirido em cada planejamento institucional. Este

trabalho buscou contribuir para a compreensão desses desafios. Assim, a abordagem da Gestão do Conhecimento pode beneficiar o processo de planejamento estratégico da instituição em questão, além de oferecer uma oportunidade para futuros trabalhos acadêmicos, representando um avanço no campo da Administração Pública e da Gestão do Conhecimento.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; administração pública; Plataforma FORPDI.

ABSTRACT

Knowledge plays a fundamental role in organizations, as it is an important strategic resource. Through knowledge, organizations can adapt, innovate, and achieve their objectives, which depends on the effective acquisition, sharing and application of knowledge, aligned with organizational strategies. In the context of Public Administration in Brazil, this importance is reflected in the need to improve the provision of services and meet the demands of society. In this sense, the FORPDI platform has played a significant role in conducting institutional planning in many higher education institutions in the country. This academic work aimed to clarify how the FORPDI platform is used in the strategic planning of a Higher Education Institution and how it can be analyzed according to the concepts of Nonaka and Takeuchi's Knowledge Management model (1997, 2008). Knowledge Management, according to this model, involves four processes: Socialization, Externalization, Combination, and Internalization. Socialization refers to the transfer of tacit knowledge between individuals, Externalization involves the conversion of tacit knowledge into explicit knowledge, Combination deals with the integration of explicit knowledge, and finally, Internalization addresses the absorption of explicit knowledge by organizational members. The methodology used included a descriptive and integrative review of the literature on Public Administration in Brazil and Knowledge Management, followed by the qualitative research technique through the content analysis method. Furthermore, two roles related to the FORPDI platform were analyzed: the developer role and the user role. The results of this study showed that the concepts of Knowledge Management were well applied during the development stage of the FORPDI platform. However, during its use, the practices of the SECI model were not identified effectively, with management aspects such as monitoring and control predominant. The use of the FORPDI platform in strategic planning in higher education institutions represents a significant step, but the application of Knowledge Management concepts in these institutions still requires improvements. This indicates a gap in the application of Knowledge Management in the educational institution that could be better explored and, therefore, made it possible to propose improvements in relation to the structure and use of the FORPDI Platform that suggest the adaptation of Knowledge Management techniques to promote better creation, dissemination and use of knowledge acquired in each institutional planning. This work sought to contribute to the understanding of these challenges. Thus, the Knowledge Management approach can benefit the strategic planning process of the institution in question, in addition to offering an

opportunity for future academic work, representing an advance in the field of Public Administration and Knowledge Management.

Keywords: knowledge management; public administration; FORPDI Platform.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Dados, Informação e Conhecimento.....	22
Figura 2- Modelo SECI	30
Figura 3- Modelo esquemático da Matriz SWOT	46
Figura 4- Modelo esquemático do Balanced Scorecard (BSC).....	48
Figura 5- Exemplo de CANVAS em ambiente empresarial – E-commerce de calçados	50
Figura 6- Sequência de atividades preparativas	51
Figura 7- Sequência de atividades de diagnóstico.....	51
Figura 8- Sequência de atividades de planejamento.....	52
Figura 9- Quadro sinóptico da Pesquisa.....	54
Figura 10- Matriz de amarração	61
Figura 11- Hierarquização de categorias a priori	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Critérios de avaliação de Modelos	25
Quadro 2- Modelos avaliados por Gonçalves (2017), segundo Kuriakose <i>et al.</i> (2010)	26
Quadro 3- Modelo Burocrático da Administração Pública e suas características	34
Quadro 4- Modelos Gerenciais da Administração Pública e suas características	35
Quadro 5- Modelo de Governança Pública e suas características	35
Quadro 6- Avaliação de Políticas Públicas.....	41
Quadro 7- Normas para a utilização do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI	43
Quadro 8- Ferramentas de gestão e características principais.....	45
Quadro 9- Os quatro momentos descritos por Carlos Maltus para realização PES	48
Quadro 10- Adesões de universidades federais à plataforma FORPDI.....	55
Quadro 11- Adesões de institutos federais à plataforma FORPDI.....	57
Quadro 12- Personagens da pesquisa	63
Quadro 13- Estrutura de análise	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO AO LONGO DO TEMPO.....	17
2.1.1	Dado, informação e conhecimento	19
2.1.2	A informação e o conhecimento no âmbito organizacional	21
2.1.3	Organizações que aprendem	23
2.1.4	O que é Gestão do Conhecimento?	24
2.1.5	Modelos referenciais	25
2.1.6	Modelo de Boisot	27
2.1.7	Modelo de Choo	28
2.1.8	Modelo de Nonaka e Takeuchi	29
3	DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS	31
3.1	TÓPICOS SOBRE A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO	31
3.2	A ERA DA INFORMAÇÃO	33
3.3	A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	34
3.4	GC NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DO BRASIL	38
3.5	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO....	40
3.5.1	O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	43
3.5.2	Metodologias e teorias para desenvolvimento do PDI	45
3.5.3	Construção e implementação do PDI, com a utilização da FORPDI	50
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
4.1	DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA E SUA CARACTERIZAÇÃO.....	53
4.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	55
4.3	MODELO DE REFERÊNCIA	57
4.4	ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE.....	58
4.4.1	Personagens da pesquisa	62
4.4.2	Da realização da análise	63
5	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	68
5.1	O CONHECIMENTO, DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA	68
5.2	CRIAÇÃO, IMPORTÂNCIA E USO DA PLATAFORMA FORPDI	69
5.3	MODELO DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO – SECI	70
5.3.1	Socialização	70

5.3.2	Externalização	73
5.3.3	Combinação	75
5.3.4	Internalização	79
5.4	MONITORAMENTO E CONTROLE	82
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
	REFERÊNCIAS	86
	APÊNDICES	92

1 INTRODUÇÃO

Mudanças importantes vêm marcando recentemente o ambiente econômico, cultural e tecnológico mundial. Tais transformações tecnológicas fazem que a informação seja rapidamente acessível nos mais variados aspectos, por diferentes canais e em velocidade e volume cada vez maiores (SAVEGNAGO; MARQUEZAN, 2018).

Torna-se essencial que haja uma boa gestão dessa informação, e para além disso, em aspecto mais amplo, do Conhecimento. Assim a Gestão do Conhecimento apresenta grande importância organizacional a partir da boa gestão de seus ciclos de identificação; aquisição, criação e armazenamento; desenvolvimento; compartilhamento e uso do conhecimento (BATISTA, 2012; SAVEGNAGO; MARQUEZAN, 2018).

Novos paradigmas na Administração Pública são desenvolvidos a fim de se alcançar a eficiência organizacional, muitas vezes de inspiração na iniciativa privada. Em tal cenário colocam-se os modelos de gestão do conhecimento capazes de gerar um quadro de referência a ser aplicado nas organizações públicas (BATISTA, 2012; COELHO, 2014; SANTOS; BASTOS, 2019; VALENTIM; FERREIRA; DALTO, 2020).

Assim, há mais de uma década, ao sugerir um modelo para gestão do conhecimento para a Administração Pública, Batista (2012) afirmava: “A capacidade produtiva não é mais totalmente dependente de capital e de equipamento. Os ativos de informação e de conhecimento tornam-se cada vez mais importantes.” (BATISTA, 2012 p. 10).

O presente estudo se baseia em caso de implantação de plataforma de planejamento e formação de Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI) de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e sua relação com a Gestão do Conhecimento. A plataforma FORPDI, neste sentido, mostra-se como ferramenta pela qual gestores e comunidade geral das IFES devem executar as diversas etapas do planejamento, acompanhamento e avaliação do PDI.

Foi por intermédio do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD) que se iniciaram os trabalhos de criação e implantação dos projetos da plataforma FOR, essa composta pela plataforma FORPDI e FORRISCO. Inicialmente com idealização e envolvimento de da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), Universidade Federal de Lavras (UFLA) e Universidade de Brasília (UNB) (REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA, 2023b).

Segundo aponta a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA), em seu site de apresentação da plataforma FOR, o projeto inicial foi desenvolvido por uma equipe de professores, pesquisadores e especialistas em gestão

estratégica, inovação e gestão de riscos. Sua finalidade foi “fomentar o aperfeiçoamento dos métodos, processos e softwares de planejamento e gestão nas organizações.” (REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA, 2023b).

No final de 2020, foi firmada uma parceria entre o Ministério da Educação (MEC) e a RNP. O objetivo dessa parceria foi “disponibilizar a Plataforma For em ambiente de computação em nuvem, com a capacidade necessária para suportar a utilização pelas instituições da Rede Federal de Educação.” (REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA, 2023b).

A característica da plataforma em fornecer conhecimento desde sua criação, compartilhamento e uso implicou na premissa a ser estudada, na qual esta plataforma pode ser analisada sob os construtos da Gestão do Conhecimento. Assim a plataforma FORPDI, se encarada como uma ferramenta para a Gestão do Conhecimento Organizacional, pode ser aprimorada pela observação desses construtos, a fim de se buscar melhorias para o alinhamento dos objetivos estratégicos organizacionais.

O estudo, foi realizado em uma importante universidade federal do Sul de Minas Gerais, uma das idealizadoras da plataforma FORPDI e que atualmente apresenta-se como adotante da plataforma, junto às demais 42 universidades Federais e 20 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA, 2023a).

Foi analisada nesta abordagem contextual, portanto, a utilização da plataforma FORPDI, em alinhamento aos aspectos presentes na literatura sobre a Gestão do Conhecimento, tomando por base o modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). Busca-se, dessa forma, responder à indagação: De que maneira os construtos teóricos da Gestão do Conhecimento podem proporcionar melhorias na utilização da plataforma FORPDI?

Assim, este trabalho, desenvolvido na forma de caso de estudo, se propôs a traçar uma análise situacional sobre a Gestão do Conhecimento, no escopo da utilização da plataforma FORPDI na Instituição estudada. O estudo representou oportunidade para o reconhecimento da teoria da Gestão do Conhecimento em sua intersecção à abordagem da Gestão Estratégica, comumente utilizada em Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI). Observa-se a particularidade da plataforma, mantida atualmente pela Rede Nacional de Pesquisa (RNP), em tornar possível “planejar, implementar e controlar ações estratégicas traçadas pelas instituições, bem como promover melhorias na uniformização das tarefas administrativas, impactando positivamente a qualidade do ensino.” (REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA, 2023a).

O trabalho se justifica dada a importância da expansão do ensino superior como política governamental de educação. Por sua abrangência e adoção por Universidades Federais e Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia pode-se reconhecer na implantação da plataforma uma importante iniciativa promovida por esses órgãos, tão importantes da Administração Pública. Por meio da plataforma se objetiva o compartilhamento de informações e conhecimento sobre a elaboração dos Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI).

A criação da plataforma, teve inicialmente o objetivo de viabilizar a padronização na realização dos trabalhos de elaboração e revisão dos PDIs, promovendo a interação entre diferentes IFES o que, em primeira análise indica permear as diretrizes de interesse da Gestão do Conhecimento (MENDONÇA, 2017).

Neste contexto sua inserção como ferramenta da Gestão Pública apresentou avanço na criação, compartilhamento, disseminação e uso do conhecimento. A eficiência e eficácia da Gestão Pública apresenta reconhecido valor social e extrema importância para atendimento de sua missão organizacional.

Ainda segundo Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (2023a) “O sistema foi desenvolvido para suportar a ação e a gestão estratégica nas instituições, levando em conta questões específicas relacionadas à Rede Federal de Educação e às legislações que a regem.”

Adicionalmente, a reflexão sobre o que Batista (2012) apontou em seu comentário inicial, parte do prefácio do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, de 2012 trouxe à tona importantes indagações:

Muitas práticas de Gestão do Conhecimento (GC), implementadas por órgãos e entidades da Administração Pública brasileira, não estão alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas). Assim, parafraseando o provérbio indiano na epígrafe, alguém poderia perguntar a essas instituições: “Para que implementar práticas de GC se elas não ajudam a alcançar seus objetivos estratégicos?” (BATISTA, 2012, p.12).

Assim, olhar para a constituição do PDI em relação aos modelos de Gestão do Conhecimento acaba por resultar em um ciclo que retroalimenta a avaliação do próprio PDI em consonância aos modelos da Gestão do Conhecimento estudados, ao mesmo tempo que serviu como caso de estudo sobre a adequação do modelo de Gestão do Conhecimento identificado sob a perspectivas dos modelos de Gestão do Conhecimento, segundo a análise proposta no presente trabalho. Evidenciou-se que instrumentos com motivações tão próximas, o PDI e a Gestão do Conhecimento, se tratados em conjunto podem elevar sua capacidade em atender aos anseios da Organização.

A partir de seus resultados, foi possível desenvolver uma estratégia de melhoria, baseada nos conceitos estudados nos modelos de Gestão do Conhecimento apresentados e demonstrar a importância desta abordagem no processo de reconhecimento de desenvolvimento institucional, fortemente relacionado ao planejamento estratégico institucional das Instituições de Ensino Superior (IES) aderentes à plataforma FORPDI.

Considera-se ainda que, por tratar-se de estudo em uma instituição pública federal, este trabalho buscou fornecer material relevante a estudiosos de Administração Pública acerca da Gestão do Conhecimento nestas organizações.

O presente trabalho buscou, portanto, apresentar uma investigação sobre a Gestão do Conhecimento, sob o enfoque de modelos já estabelecidos na literatura, e identificar como os construtos da Gestão do Conhecimento podem ser aplicados na constituição de melhorias quanto ao uso da plataforma FORPDI, tomando como caso de estudo sua utilização em uma importante universidade federal do Sul de Minas Gerais.

Durante sua elaboração, e por meio da presente dissertação, foi possível realizar a pesquisa exploratória sobre Gestão do Conhecimento e a Administração Pública no Brasil; tratar da elaboração e utilização da plataforma FORPDI, segundo os aspectos presentes na literatura sobre a Gestão do Conhecimento; avaliar os processos de criação, disseminação e uso do conhecimento existentes na prática de planejamento do FORPDI na Instituição federal de Ensino Superior e elencar propostas, em plano de ação, para compor o Produto Técnico Tecnológico, observados os requisitos da aderência, originalidade, aplicabilidade e inovação. Tais ações foram inicialmente postas como objetivos específicos para realização deste trabalho e seus resultados são apresentados a seguir.

2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A revolução tecnológica da Sociedade da Informação, segundo Werthein (2000) e Bassi (2000), ocorreu em grande velocidade, e em diversas áreas das Organizações, ampliando o já consagrado conceito de globalização a maiores níveis de integração mundial resultando “em significativos avanços do comércio internacional e da velocidade das inovações tecnológicas.” (BASSI, 2000).

A era industrial e pós-industrial esteve presente durante grande parte do século XX, e deu lugar a era da informação, conforme ensinam Leonardi e Bastos (2014). Segundo esses autores as transformações foram intensas, rápidas e descontínuas, isto é não seguiram uma relação causal nem linear, o que segundo eles, explica em parte o posicionamento de Nonaka e Ichijo em afirmar que é importante conhecer o passado mesmo que o ambiente mais competitivo e instável demonstre não ser vantajoso repetir mesmas coisas, pois, a partir das experiências passadas torna-se possível formar uma base de conhecimento que permita criar e inovar em ambientes complexos (LEONARDI; BASTOS, 2014).

Em análise sobre a Gestão do Conhecimento apresentada em sua dissertação sobre modelo para auditoria do conhecimento em gerenciamento de projeto, Marques (2017) lembra que embora o conhecimento seja por tantas vezes atribuído ao ser humano, conforme Nonaka e Takeuchi, (1997), pode também ser entendida como o uso e a combinação de fontes humanas e não humanas. Assim a combinação dessas fontes ao emprego de conhecimentos tácitos, implícitos e explícitos terão como objetivo o apoio à tomada de decisão e acréscimo de valor aos bens e serviços (MARQUES, 2017).

Antes, porém, que se apresente a Gestão do Conhecimento como área de interesse da Administração Pública, seguem seções que apresentam importantes conceitos.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO AO LONGO DO TEMPO

Desde as eras mais remotas, a busca por alimentos e territórios mais favoráveis para sua subsistência fez com que o homem se movimentasse por regiões desconhecidas. A sociedade avança à medida que o conhecimento também o faz, não apenas isso, mas se difunde pelo compartilhamento entre os indivíduos. Assim se desenvolveram as mais rudimentares técnicas do início da civilização. Bem como o “pensar humano” e a vida em sociedade. Esse processo dinâmico presente na história oscila entre a adaptação às forças da natureza e o domínio dessas

forças, impulsionou tanto a busca por sobrevivência material quanto a origem da filosofia (LONGO *et al.*, 2019).

Atribui-se a Sócrates a criação da dialética. Essa técnica consiste em buscar o conhecimento por meio do diálogo. São contrapostas ideias por meio de perguntas que levem seus interlocutores a duvidarem de suas opiniões iniciais e as reformulem, criando uma ideia a respeito de um evento. Discípulo de Sócrates, Platão acreditava que para alcançar o conhecimento, aquilo que era capturado pelos sentidos humanos, o mundo sensível, deveria ser apropriado pelo mundo das ideias, onde residia a essência da verdade. A verdade pura ou essencial, busca que impulsiona os filósofos, significava para Platão um valor moral que levaria o homem à bondade e à felicidade (LONGO *et al.*, 2019).

Os estudos de Platão são considerados a origem da teoria do conhecimento ou epistemologia, que é o estudo dos mecanismos de que se vale determinada ciência. Sem que se pretenda alongar sobre a epistemologia, dos clássicos aos pensadores atuais, podemos afirmar o conhecimento compartilhado como fonte da evolução intelectual humana (DOROW, 2017; LONGO *et al.*, 2019).

O conhecimento pode ser explorado e abstraído, permitindo ao seu detentor tanto a reprodução quanto a geração de novos conhecimentos (IGARASHI *et al.*, 2008).

O conhecimento é empregado no desenvolvimento de tecnologias, pois podemos chamar assim qualquer produto ou processo criado pelo homem para auxiliá-lo em sua existência em qualquer período histórico, assim foram e são desenvolvidos produtos, serviços e processos na atualidade, ainda que muitas vezes exclusivamente em busca da geração de riqueza. Técnicas agrícolas desenvolvidas basicamente por ensaio e erro trouxeram no início da civilização certa estabilidade. Seguiram-se marcos como a invenção da moeda, da propulsão a vapor entre tantos avanços. Já no século XIX houve um grande salto para a ciência e tecnologia e tais mudanças do centro do poder, que antes determinado pela posse de terras, passou a ser determinado pela posse de conhecimento (LONGO *et al.*, 2019).

As novas tecnologias se encaminham para liberar a humanidade do trabalho braçal, dispensando o trabalhador da produção manual, que, inclusive, é pouco valorizado em relação àquele que detém o conhecimento e trabalha com a produção intelectual. Os valores que uma empresa possui são avaliados muito mais pela capacidade intelectual e de inovação do que por seus estoques, suas instalações e seus equipamentos (LONGO *et al.*, 2019, p. 37).

Os paradigmas tecno-econômicos, conforme Lastres e Ferraz (1999), podem ser entendidos como conjuntos de transformações organizacionais, administrativas e tecnológicas

que caracterizam um período de mudança econômica mundial. São os importantes formadores do pensamento científico de cada época histórica, e se tornam os motores da economia de determinada época. A cada mudança paradigmática surge um movimento de transformação da própria sociedade, a qual conclui-se, se faz indissociavelmente da evolução do conhecimento (LASTRES; FERRAZ, 1999).

Não se pode ignorar a importância do surgimento das redes sociais e do crescente número das interações e colaborações, entre pessoas e membros, para a constituição da Sociedade do Conhecimento. “São indivíduos debatendo questões, refletindo acerca delas, instruindo e aprendendo, uns com os outros, em todas os campos do conhecimento.” (BEZERRA *et al.*, 2016, p. 134).

Neste sentido, com o propósito de prosseguir aos conceitos principais da Gestão do Conhecimento, e para sua melhor compreensão e aprofundamento de questões relacionadas aos processos de aprendizagem organizacional e ao emprego de tecnologias da informação, é apresentada uma descrição dos conceitos: dados, informações e conhecimento. Pois, segundo lembra Dorow (2017) e Alvarenga Neto (2008) é este um dos pontos de partida nos trabalhos sobre o tema.

2.1.1 Dado, informação e conhecimento

Ao diferenciarmos esses conceitos básicos para compreensão da Gestão do Conhecimento podemos citar Davenport e Prusak (1998, p. 2), “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos.”

Para os autores, além de serem registros estruturados de transações em um contexto organizacional, pouco podem oferecer sem que haja, a partir do tratamento desses dados, um resultado ou produto relevante. Assim, “dados são sequências de fatos ainda não analisados, representativos de eventos que ocorrem nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e arranjados de uma forma que as pessoas possam entendê-lo ou usá-lo.” (LAUDON; LAUDON, 2011, p. 12).

Davenport e Prusak (1998) esclarecem que dado, informação e conhecimento estabelecem uma relação de continuidade, em que o dado é base para a informação que por sua vez é base para o conhecimento. ser estes muito importantes pois “são a matéria prima essencial para a criação de informação.” (DAVENPORT; PRUSSAK, 1998, p. 3).

Dados diferenciam-se de informação. Informações “são dados interpretados, dotados de relevância e propósito.” (Drucker, 1999, p. 32).

Informação são dados já trabalhados de forma a apresentar resultado significativo e útil para seres humanos. A fim de elucidar essa transformação de dados em informações podemos usar a visão sistêmica e descrever, por exemplo, um sistema que possui como entrada a captura ou coleta de dados brutos de dentro da organização ou de seu ambiente externo. A seguir é feito o processamento desses dados, no qual se converte dados brutos em uma forma mais significativa. O resultado, ou saída, deste sistema são as informações processadas entregues às pessoas que as utilizarão ou às atividades nas quais elas são empregadas (LAUDON; LAUDON, 2011, p. 12).

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 4), “informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou insight”.

Ainda, no ponto de vista de Senge (1999, p. 487), “informações são dados com relevância à situação do receptor”. Para o autor, essa visão de entrega ao receptor reforça o sentido humano, isto é, “o importante papel do ser humano ao converter dados em informações” (SENGE, p. 487).

Em sua obra sobre Gestão do Conhecimento, Alvarenga Neto ensina que:

De forma contrastante ao termo “gestão do conhecimento”, contrapõe-se o conceito de “gestão da informação”, que está intrinsecamente associado à expressão “tecnologia da informação”, proveniente da área de “processamento eletrônico de dados” que, por sua vez, refere-se às ferramentas, metodologias e técnicas utilizadas para a coleta, o armazenamento, o processamento, a classificação e a utilização de dados (ALVARENGA NETO, 2008, p.12).

Sobre o processo de transformação de dados em informação, Davenport e Prusak (1998) afirmam que os “dados tornam-se informação, quando o seu criador lhes acrescenta significado.” Para os autores, tal ação pode ser feita por meio de cinco processos, a saber: (1) contextualização; (2) condensação; (3) cálculo; (4) categorização; e (5) correção (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 5).

Os autores, vale dizer, dedicam sua obra a avanços da Ciência da Informação e evidentemente recomendam que a complexidade dos processos relacionados aos sistemas de informação faz com que esses devam ser apoiados por meio computacional, embora o contexto necessário para que se atinja informação útil e conseguinte conhecimento sejam atividades primordialmente humanas. Ainda, complementam os autores “os humanos devem usualmente ajudar na categorização, no cálculo e na condensação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 4).

Concluem: “para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer todo o trabalho.” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 7).

Portanto, o conhecimento é um conjunto de informações cujo padrão ou cujas implicações foram compreendidos e que depende da mente humana, pois só faz sentido se for por ela interpretado (SOUSA, 2002).

Assim, a informação deve ser um produto capaz de gerar conhecimento, em que a informação é um fluxo de mensagens, e o conhecimento é estabelecido por esse fluxo de informações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O uso da informação resultará em uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou na capacidade de agir. O conhecimento é composto pela experiência, valores, informação contextual e insight experimentado. O insight proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para Choo (2003) as organizações contemporâneas lidam cada vez mais com grandes quantidades de dados. Diante disso, há uma necessidade de recursos tecnológicos para prover a captura e análise de dados e o processo de transformação de dados em informação.

Com isso essas atividades podem então ser atribuídas às ferramentas computacionais adequadas, a fim de se revelar um padrão, mas que indissociavelmente passará pela ação humana que atribuem a ela sentido e relevância. Nesse contexto, semelhante ao que preconizava a Epistemologia Clássica, a informação transforma-se em conhecimento, quando um sujeito forma crenças verdadeiras e justificadas sobre o mundo (CHOO, 2003).

2.1.2 A informação e o conhecimento no âmbito organizacional

Para Menezes (2016) existe uma associação equivocada entre os conceitos de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. Segundo ele, existe uma relação de complementariedade entre esses, porém:

Em brevíssima síntese, pode-se dizer que a gestão do conhecimento diz respeito à gestão da informação ou conhecimento registrado. Tem suas origens na documentação, arquivística e na biblioteconomia. A gestão de conhecimento diz respeito ao conhecimento pessoal, normalmente ligada à gestão de pessoas, recursos humanos e administração (MENEZES, 2016, p. 11).

Para Braun e Muller (2014) a informação é a base para a gestão e para o planejamento da Administração Pública. Lembram, os autores, que a Gestão do Conhecimento aparece como conjunto de processos sistemáticos que organizam o conhecimento. Este processo permite a transformação da informação, o entendimento e o aproveitamento de experiências passadas.

Forma o que pode ser entendido como conhecimento organizacional e sua gestão abrange um processo sistemático e cíclico de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização (BRAUN; MUELLER, 2014, SANTOS *et al.*, 2001; SVELBI, 1998).

Segundo Choo (2003), a informação desempenha um papel estratégico no crescimento e na capacidade organizacional. Para o autor a organização utiliza a informação para entender as mudanças do ambiente externo e se adaptar de forma mais rápida. Além disso a própria organização cria, organiza e processa informações de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. A organização também busca e avalia a informação de modo a identificar alternativas plausíveis, prováveis resultados e avaliar o impacto desses para a organização.

Ainda, sobre a diferença entre informação e conhecimento, podemos observar na Figura 1, a seguir, a definição de Davenport e Prusak (1998) sobre o tema.

Figura 1- Dados, Informação e Conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilmente estruturado ▪ Facilmente obtido por máquinas ▪ Frequentemente quantificado ▪ Facilmente transferível 	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requer unidade de análise ▪ Exige consenso em relação ao significado ▪ Exige necessariamente a mediação humana 	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De difícil estruturação ▪ De difícil captura em máquinas ▪ Frequentemente tácito ▪ De difícil transferência

Fonte: Davenport; Prusak, (1998, p. 18).

De maneira complementar, podemos citar que o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos e conduz à ação; a informação e o conhecimento são intrinsecamente associados ao contexto (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Para Senge, (1999, p. 488) “o conhecimento somente se difunde quando existem processos de aprendizagem pelos quais os seres humanos desenvolvem novas capacidades de ação eficaz”

As trocas de informação e conhecimento, necessárias a quaisquer Organizações da atualidade, pode proporcionar melhoria da Gestão Organizacional, sobretudo se alinhada à estratégia organizacional (LAUDON; LAUDON, 2011).

A interação proveniente das relações sociais entre as pessoas nas Organizações, no dia a dia do trabalho e como atuam frente às experiências que vivenciam, influenciará o compartilhamento de informações e conhecimento entre elas. Ainda que a distinção entre o conhecimento tácito e explícito conforme proposta e estudada por Polanyi (1997) e Nonaka e Takeuchi (1997) evidencie, no primeiro, uma maior relevância em se observar tais interações.

As organizações podem usar vários métodos para estimular o compartilhamento do conhecimento entre seus colaboradores, mas independente da escolha é imprescindível que eles sejam incorporados como um valor da organização e que as pessoas se sintam bem em compartilhar e trocar conhecimento entre elas e, mais, que elas percebam os benefícios que ambas as ações podem acarretar para suas trajetórias profissionais e pessoais (PEPULIM *et al.*, 2017 p. 223).

Neste sentido essas relações de construção de confiança entre as pessoas, visão compartilhada e compromisso são facilitadores para o compartilhamento de conhecimento nas organizações (MARQUES, 2017).

Existem três dimensões de análise para o conhecimento organizacional: como processo, como produto e a consideração de ambas as dimensões conjuntamente. Assim: as duas primeiras voltam-se à gestão esclarecendo aspectos sobre o uso do conhecimento, seus objetivos, em suas diferentes perspectivas, e sua função estratégica dentro da organização. Sua combinação oferece uma visão mais ampla. O conhecimento como produto traz a percepção de que o conhecimento é algo, uma coisa, que pode ser identificado, manipulado e armazenado como um objeto. Conhecimento como processo é uma abordagem focada em colaboração e personalização. A escolha por uma, outra ou por ambas depende do objetivo de análise (MARQUES, 2017).

2.1.3 Organizações que aprendem

A partir da aprendizagem organizacional, as Organizações se desenvolvem. A informação e o conhecimento são alicerces dessa aprendizagem, pois a aprendizagem organizacional resulta da experiência e reconstrução de alternativas frente às situações importantes ocorridas na Organização (CHOO, 2003).

Em seu trabalho no qual apresenta a “Articulação entre os construtos aprendizagem organizacional, capacidade absorptiva e inovação em organizações intensivas em conhecimento” Neves (2017) explica:

O termo aprendizagem organizacional foi utilizado pela primeira vez na obra “*A behavioral theory of the firm*” de Cyert e March (1963), que recorreram à expressão para evidenciar uma perspectiva adaptativa e comportamental da empresa em relação à definição de metas, objetivos e tomada de decisões em contextos condicionados por regras e outras variáveis ambientais (NEVES, 2017, p. 39).

E a partir dessa perspectiva e pela apropriação do termo advindo da teoria econômica da Firma, sua definição como conceito buscou responder como as Organizações agem para conquistar os resultados que indicam a realização de aprendizagens. E para tal investigação sobre essa capacidade de aprendizagem organizacional buscou-se compreender: “que estruturas organizacionais, que políticas de gestão de pessoas, que cultura, que valores, que tipos de liderança, que competências, que aspectos, enfim, podem favorecer ou obstaculizar processos de aprendizagem.” (SOUZA, 2004, p. 3).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), uma organização que se baseia no conhecimento é uma organização de aprendizagem. Essa organização passa a reconhecer o conhecimento como um recurso estratégico. Cria ou converte o conhecimento aproveitando o potencial de seu capital intelectual, em que o trabalhador do conhecimento é o componente crítico.

Neste sentido a proposição de autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Stewart (1998) entre diversos tantos outros, em que os processos da Gestão do Conhecimento se bem aplicados resultarão na absorção destes pela Organização faz clara interseção à aprendizagem organizacional, necessitando assim uma apresentação adequada à Gestão do Conhecimento, conforme veremos a seguir.

2.1.4 O que é Gestão do Conhecimento?

Foi Karl Wiig em 1986 quem apresentou primeiramente o termo Gestão do Conhecimento, em uma conferência na Suíça patrocinada pelas Nações Unidas. Em seguida diferentes autores trataram o tema conceituando-o de maneira bem semelhante. Para Wiig (1997) a Gestão do Conhecimento é a construção, a renovação e a aplicação sistemática, explícita e deliberada do conhecimento para maximizar a efetividade relacionada ao conhecimento da empresa e o retorno sobre seus ativos de conhecimento (PEPULIM *et al.*, 2017).

Ainda corroborando a este conceito, Terra (2005) e Brito, Oliveira e Castro (2012) ensinam que a gestão do conhecimento se apresenta como um modelo que a partir de técnicas, ferramentas e infraestruturas físicas e digitais, são capazes de favorecer e estimular: “processos

humanos de criação, compartilhamento e disseminação de conhecimentos individuais e coletivos.” (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012, p. 1345).

É também entendida como o uso e a combinação de fontes humanas e não humanas, e de conhecimentos tácitos, implícitos e explícitos objetivando o apoio à tomada de decisão e agregando valor aos bens e/ou serviços (FREIRE, 2012).

Podemos assim perceber a importância da gestão do conhecimento, pois, segundo defendem Brito, Oliveira e Castro (2012) essa é capaz de proporcionar inovação. Os autores explicam que através da gestão do capital intelectual, que acaba por integrar processos organizacionais, produtos e serviços, cria-se valor e diferencial competitivo para a Organização.

Ainda, é possível compreender que: “Gestão do Conhecimento é um princípio gerencial que permite ampliar informação, conhecimento, experiência e intuição nas organizações a fim de gerar valor.” (NEVES JÚNIOR; MARINHO, 2018, p. 292).

Sobre o tema, vale ressaltar que as organizações precisam transformar o conhecimento individual em organizacional, para se tornarem competitivas, pois o conhecimento só ganha valor quando circula pela organização (DALKIR, 2005; WILBERT *et al.*, 2016).

2.1.5 Modelos referenciais

A partir da criação do termo Gestão do Conhecimento pesquisadores, consultores e organizações apresentaram diferentes modelos. Modelos são representações que se aproximam da realidade, servem ao propósito de sintetizar algo complexo. Como principal vantagem, pode-se apontar o fato de que por meio dos modelos é possível testar novas ideias sem que ocorram interferências no ambiente real em que o sistema está inserido. Os principais tipos de modelos são o narrativo, o físico, o esquemático e o matemático (STAIR, 1998).

A modelagem de um sistema de Gestão do Conhecimento teve, portanto, a contribuição de diferentes autores e combinações de modelos. Uma forma de se comparar os modelos existentes, apontada por Kuriakose *et al.* (2010) é a partir da avaliação segundo seis critérios: contexto; aplicabilidade; estágios; avaliação; validação e áreas-chaves (GONÇALVES, 2017).

Quadro 1- Critérios de avaliação de Modelos

(continua)

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
Contexto	Refere-se ao contexto em que cada modelo foi desenvolvido. Por exemplo, o modelo pode ter sido desenvolvido para um determinado setor, ou para uma determinada empresa, ou ser genérico.

Quadro 1- Critérios de avaliação de Modelos

(conclusão)

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
Aplicabilidade	Refere-se a que entidade cada modelo pode ser aplicado. Por exemplo: o modelo pode ser aplicado para qualquer empresa, ou somente para um determinado setor, ou para uma determinada empresa.
Avaliação	Refere-se à indicação de uma metodologia específica para aplicação prática do modelo. Pode ser classificada como objetiva, quando a ferramenta é descrita no modelo; subjetiva, quando descreve como o modelo foi aplicado e seus resultados, mas não apresenta a ferramenta; ou, ainda, não indica nada.
Estágios	Refere-se à quantidade de estágios/etapas/camadas/critérios de cada modelo.
Validação	Indica a metodologia de validação do modelo, ou seja, indica como ele foi aplicado. Pode ser um estudo de caso, por exemplo.
Áreas-chaves	Indica as áreas-chaves utilizadas por cada modelo

Fonte: Gonçalves (2017, p. 54).

Neste sentido, sem que se pretenda esgotar o diverso número de modelos de Gestão do conhecimento, são apresentados a seguir, no Quadro 2, alguns dos modelos avaliados por Gonçalves (2017), seguidos de sua breve descrição nas seções seguintes.

Quadro 2- Modelos avaliados por Gonçalves (2017), segundo Kuriakose *et al.* (2010)

(continua)

ORDEM	MODELO	ANO	CONTEXTO	APLICABILIDADE	ESTÁGIOS		AValiaÇÃO	VALIDAÇÃO	ÁREAS-CHAVE
1	Boisot	1987	Geral	Qualquer	4		N/C	N/C	Conhecimento codificado; conhecimento não-codificado; conhecimento difuso; conhecimento não-difuso; conhecimento de propriedade; conhecimento público; senso comum; conhecimento pessoal
2	Nonaka e Takeuchi	1995	Geral	Qualquer	4		N/C	N/C	Socialização; externalização; combinação; internalização; conhecimento tácito; conhecimento explícito; indivíduo; grupo; organização

Quadro 2- Modelos avaliados por Gonçalves (2017), segundo Kuriakose *et al.* (2010) (conclusão)

ORDEM	MODELO	ANO	CONTEXTO	APLICABILIDADE	ESTÁGIOS		AValiação	VALIDAÇÃO	ÁREAS-CHAVE
3	Choo	1998	Geral	Qualquer	3		N/C	N/C	Criação do significado; tomadas de decisões; construção do conhecimento
4	Sveib, Linard e Dvorsky	2002	Geral	Qualquer	10		N/C	N/C	Estrutura externa; estrutura interna; competência individual

Fonte: Gonçalves (2017, p. 56).

2.1.6 Modelo de Boisot

Conforme Gonçalves (2017), um dos modelos pioneiros para a Gestão do Conhecimento, proposto inicialmente em 1987 por Max Henri Boisot, então professor de Gestão Estratégica na ESADE em Barcelona, apresenta conceitos relativos à codificação do conhecimento nas organizações, o que posteriormente pode ser comparado com a explicitação de conhecimento presente no ciclo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), em especial no que se refere à documentação ou explicitação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Assim, o termo “codificado” refere-se ao conhecimento que está preparado para ser transmitido (por exemplo, dados financeiros). O termo “não codificado” relaciona-se ao conhecimento que não está preparado para transmissão (por exemplo, experiência).

Além disso, quanto a maneira de compartilhamento do conhecimento, o modelo de Boisot considera duas condições: Difuso e Não-difuso. O primeiro, se trata do conhecimento que é facilmente partilhado, enquanto o “não difuso” refere-se ao conhecimento que não é prontamente partilhado; isto é, o conhecimento está preparado para transmissão, mas é restrito a uma pequena população que deve ter acesso a ele (por exemplo, lucros e valor de ação). O modelo é influenciado pela Teoria Geral dos Sistemas, inclusive considerando a organização como um organismo vivo, tal qual a organicidade apontada nessa teoria. Ou seja, o processo de

desenvolvimento do conhecimento dentro das organizações está sempre mudando. Portanto, trata-se de um modelo adaptativo (GONÇALVEZ, 2017).

2.1.7 Modelo de Choo

O Modelo criado no final da década de 1990 dá ênfase na criação do significado; tomadas de decisões e construção do conhecimento. O que chamou de organizações do conhecimento são, de acordo com Choo (2003), organizações que possuem informações e conhecimentos que as tornam capazes de percepção e discernimento.

Também adaptativo, seu modelo tem por objetivo que as organizações prosperem em um ambiente dinâmico e complexo. Para o autor, por meio de atividades de prospecção e interpretação de informação relevantes. Essas informações internas e externas à organização tornariam possível antever mudanças, tendências e cenários sobre clientes, fornecedores, concorrentes e outros agentes do ambiente externo (GONÇALVEZ, 2017).

Essas organizações do conhecimento seriam capazes, segundo Choo (2003), de adaptação às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz, hábeis na oferta de respostas rápidas em ambientes dinâmicos, mutáveis e imprevisíveis. Tem como característica, também o empenho na aprendizagem constante e sua reinvenção, o que chamou de “aprender a desaprender”, neste caso descartando pressupostos, normas e crenças que perderam validade.

As organizações do conhecimento mobilizam o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade, e focalizam seu conhecimento em ações racionais e decisivas (CHOO, 2003).

Busca Choo (2003), em seu modelo, a construção de sentido e que a organização possa compreender em profundidade tendências e aspectos evolutivos de seu próprio negócio.

O autoconhecimento, outra característica humana, deve ser observada segundo o modelo organicista de Choo, sem que se negligencie oportunidades e ameaças relativas ao ambiente externo, como as necessidades e desejos em constante mutação dos consumidores, a análise da concorrência, por exemplo. Ao idealizar o modelo e principalmente em sua implementação deve-se considerar a análise de questões referentes aos atores do macroambiente presentes em indicadores econômicos e demográficos, entre outros (ALVARENGA NETO, 2008).

2.1.8 Modelo de Nonaka e Takeuchi

Esse modelo, muito presente na literatura sobre Gestão do Conhecimento, foi inicialmente sugerido em 1995. Possui como premissas principais conceitos já abordados por Polanyi (1997) sobre a divisão do conhecimento em conhecimento tácito e explícito. Trata tanto do indivíduo em seu processo de criação do conhecimento quanto aos níveis de grupos e Organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Assim, o conhecimento tácito é subjetivo e inerente às habilidades do indivíduo e, portanto, é influenciado por experiências, ações, ideias, valores e emoções. É também contextual, pois tais elementos são percebidos no ambiente onde o indivíduo está inserido (POLANYI, 1997).

O conhecimento é explícito quando é comunicado de maneira formal entre as pessoas e pode ser encontrado em manuais, livros etc., isto é, pode ser articulado, codificado e armazenado em algum tipo de mídia e ser transmitido para outras pessoas (LONGO *et al.* 2019; NONAKA; TAKEUCHI 1997; POLANYI, 1997).

Para Nonaka e Takeuchi (1997; 2004), o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são complementares e a interação entre eles foi denominada de conversão do conhecimento. A transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito é o que motiva o modelo ser chamado de conversão. Os autores organizaram quatro etapas para essa conversão do conhecimento, segundo um modelo espiral, a Espiral do Conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O movimento elíptico da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) sinaliza o movimento dinâmico com que ocorrem as conversões, passando por cada uma das etapas SECI: socialização, de conhecimento tácito em conhecimento tácito; externalização, de conhecimento tácito em conhecimento explícito; combinação, de conhecimento explícito em conhecimento explícito; e internalização de conhecimento explícito em conhecimento tácito. Tal movimento dinâmico entre as etapas, vale lembrar, resulta em novo conhecimento, mas sem que haja uma prevalência do conhecimento tácito sobre o explícito, ou vice e versa. Ambos os conhecimentos não são excludentes ou mesmo opostos. Busca-se expandir o conhecimento, por meio da Espiral do Conhecimento e a interação social resultante entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A interação entre as etapas descritas pelo modelo pode ser vista na Figura 2.

Figura 2- Modelo SECI



Fonte: Nonaka; Konno (1998).

Assim esse conhecimento trazido pelos indivíduos de forma tácita passa fazer parte da Organização deve ser disseminado coletivamente. Aumenta-se a quantidade e a qualidade do conhecimento compartilhado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Há, porém de retomar o que Longo *et al.*, (2019) alertam: A espiral do conhecimento por si só não esclarece todas as dúvidas em relação à criação e utilização desse conhecimento.

Conforme apontado também por Longo *et al.*, (2019), Nonaka e Konno (1998) apresentam algumas questões complexas sobre as condições em que esse conhecimento é criado. Tal obra dá ênfase ao conceito de origem japonesa: BA. Trata-se de um espaço compartilhado que serve de base para a criação de conhecimento, seja este individual ou coletivo (NONAKA; KONNO, 1998).

Para os autores o BA deve ser construído com informação necessária à criação de conhecimentos tanto individuais quanto coletivos e assim as interações serão condicionadas por esse contexto rico em conhecimentos (LONGO *et al.*, 2019).

Assim, surge a criação de conhecimento organizacional. O conhecimento que inicialmente existe dentro das pessoas e faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas, passa, de forma estruturada e organizada a ser transmitido pela Organização, segundo o modelo SECI. A experiência individual ou coletiva proporciona “uma perspectiva histórica a partir da qual podemos olhar e entender novas situações e eventos, reconhecendo padrões familiares e fazendo inter-relações entre o que está acontecendo agora e o que já aconteceu.” (LONGO *et al.*, 2019, p. 58).

3 DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

Para Sousa (2002), o termo Organização pode ser definido de diferentes formas, se destacando seu sentido como unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídos e reconstruídos a fim de atingir objetivos predefinidos. Consequente o autor acrescenta o termo Organização de Aprendizagem, e a define como aquela que incentiva e encoraja a aprendizagem de seus membros, através do trabalho em equipe e forte interação social. Seguindo, portanto, o que vimos anteriormente nos trabalhos de Nonaka e Takeuchi (1998), Nonaka e Konno (1998) e Choo (2003).

Inicialmente, a fim de se discutir o impacto da Gestão do Conhecimento nas Organizações, cabe uma breve discussão sobre as Organizações e a Teoria advinda dos estudos sobre a Administração. Conforme Wahrlich (1971), em uma análise do momento que se encontrava a evolução da Teoria das Organizações, afirmava que essa então constituía a principal base para o desenvolvimento de práticas e técnicas de organização, “utilizadas largamente e com sucesso pelo governo e pela indústria.” (WAHRLICH, 1971, p. 1).

3.1 TÓPICOS SOBRE A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO

A prática de gestão, remotamente iniciada nos arranjos que formaram a sociedade, ganharam “ares” de ciência, firmada pela Teoria das Organizações. A partir dos trabalhos da chamada Administração Clássica, a fim de se buscar tais fundamentos científicos que de forma mais racional buscasse garantir a continuidade das empresas da sociedade industrial, firmou-se, inicialmente o modelo gerencial centralizador e burocrata (WAHRLICH, 1971).

A preocupação com o aprendizado e o conhecimento organizacional, neste momento histórico, não ia além das rotinas e procedimentos operacionais, resultando na concentração, padronização, massificação, disciplina e impessoalidade nas relações de trabalho (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Conforme Wahrlich (1971), esse esforço inicial em busca da racionalidade nas Organizações foi promovido pelos chamados engenheiros da organização, que se atinham à visão organizacional sob o enfoque de baixo para cima, isto é, do indivíduo operacional para o todo. Em contrapartida, tal esforço foi impulsionado também pela chamada escola anatômica, que tratou da forma pela qual a organização era constituída, assim, segundo Wahrlich (1971) seu enfoque era de cima para baixo.

Entre os designados engenheiros da organização se destacaram Frederick Winslow Taylor, fundador da escola teórica chamada Administração Científica; seus discípulos e adeptos como Gantt, Barth, Gilbreth e Person. E entre os adeptos da escola anatômica destacaram-se Fayol, Gulick, Urwick, Mooney e Schuyler Wallace (WAHRLICH, 1971).

Unidas aos preceitos já estabelecidos na obra de Weber, e sua teoria Burocrática, tais teorias organizacionais formam o que Wahrlich (1971) chama de teoria da organização formal.

Tal teoria, segundo Wahrlich (1971), não foi unânime sequer entre os estudiosos iniciais da ciência da Administração. Propiciou, portanto, diversas críticas que resultaram no surgimento de Teorias subsequentes. Foi então a Teoria dos comportamentalistas a próxima a se destacar, tendo seu prólogo no movimento das relações humanas. Formada pelos psicólogos e sociólogos da organização (Mary Follett, Elton Mayo e seus seguidores, Barnard, Simon e Selznick, e Etzioni. (WAHRLICH, 1971).

Seguiram-se às teorias iniciais diversas outras, e embora não seja de fácil criação uma “linha do tempo” dessa evolução, por ser essa por vezes simultâneas em seu aparecimento e afirmação, podemos ordenar como tem sido feito de maneira didática, as teorias organizacionais como apresentado nos parágrafos seguintes:

A teoria dos sistemas, inicialmente proposta pelos estudos do biólogo Ludwig von Bertalanffy, de 1951 foi transposta para a teoria das Organizações, criando o que foi conhecido como enfoque organicista das organizações. O modelo Orgânico, em oposição ao Mecanicista das primeiras escolas da Administração, foi além de apenas promover que as organizações fossem encaradas como sistema, mas introduziu também a ideia de Sistema Aberto, isto é, a organização é influenciada e influenciadora do ambiente externo.

Tal constatação levou ao surgimento de estudos para que se identificassem quais modelos organizacionais se ajustariam a esse “ambiente dinâmico”, surgindo assim a Teoria Contingencial e a Teoria da Administração Estratégica, posteriormente influenciadoras da Gestão do Conhecimento Organizacional.

São apontados como claramente importantes os trabalhos de Burns e Stalker (1960), Lawrence e Lorsch (1967) e Woodward (1958), para a Teoria Contingencial, e de Ansoff (1965); Henry Mintzberg (1991), Kaplan e Norton (1992); Michael Porter (1979); Prahalad e Hamel (1990) e Venkatraman (1991), para a Teoria da Gestão Estratégica das Organizações (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Vale-se fazer uma ressalva: tais escolas da Teoria das Organizações possuem aspecto funcionalista, mesmo aquelas influenciadas pela abordagem humanista. O pensamento organizacional, porém, continua em evolução e influenciado por diferentes paradigmas. Para

além do paradigma Funcionalista, como exemplo, surgiram o Interpretativista, a Teoria crítica e Abordagens Pós-modernas. Não é, contudo, intenção do presente trabalho o aprofundamento por tais correntes de pensamento, uma vez que a Gestão do Conhecimento Organizacional possui enfoque Funcionalista.

3.2 A ERA DA INFORMAÇÃO

Uma mudança importante nos paradigmas da sociedade tem se tornado evidente nas últimas décadas: O surgimento e consolidação da Sociedade da Informação. Para Alvarenga Neto (2008) por meio desse novo paradigma, tornado possível a partir das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), as Organizações e a sociedade passaram a reconhecer na informação um importante recurso. As TICs, e seu desenvolvimento das últimas décadas propiciaram e aceleraram o desenvolvimento de novas formas de geração, tratamento e distribuição de informação.

Para Chiavenato (2000), neste contexto, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento. A sociedade da informação incorpora, também, paradigmas da economia, como produtividade e qualidade, e cria novos caminhos para o desenvolvimento e exige uma nova postura diante das mudanças sociais (ALVARENGA NETO, 2008, p. 22).

Assim, atualmente, informação e conhecimento, sua estruturação e desenvolvimento, assim como a importância do capital intelectual, são “reconhecidamente apresentados como temas centrais dos debates internacionais, uma vez que a mais-valia e a formação de vantagens competitivas sustentáveis dos tempos atuais alicerçam-se nesses novos insumos econômicos.” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 22).

Para Valentim (2002) a “nova economia”, é a associação da informação ao conhecimento, sua conectividade e apropriação econômica e social.

Segundo Alvarenga Neto (2008), atividades capazes de gerar, obter e aplicar conhecimento passam a ser extremamente necessárias frente a esse novo paradigma.

Castells (2000) ressalta ainda que as novas TICs não são simplesmente ferramentas a serem aplicadas, mas processos a serem desenvolvidos a fim de atender às mudanças necessárias a partir do novo paradigma da Sociedade da Informação.

De maneira complementar podemos citar Stewart (1998), que defende o ponto de vista pelo qual o capital intelectual, formado pelo conhecimento que as pessoas adquirem desenvolvem e aplicam na utilização adequada dos demais recursos organizacionais, é

incorporado às Organizações pela estruturação dessas atividades. Sendo este tipo de capital atualmente tão ou mais importante que o capital financeiro.

3.3 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Considerando a evolução do campo de estudo da Teoria das Organizações, e a Ciência da Administração, seu campo epistemológico aplicado à gestão da coisa pública, nos apresenta uma visão evolutiva da Administração Pública a partir da observação de diferentes modelos, sobretudo no âmbito da Administração Pública Brasileira. Essa análise sobre modelos conceituais é indissociável da visão organizacional a fim de se atender o bem público a partir da gestão de políticas públicas, dos programas e das organizações públicas.

Para que se identifiquem as duas abordagens, a epistemológica e a relacionada às políticas públicas. Busca-se, inicialmente a apresentação de alguns conceitos a seguir.

Assim, a abordagem epistemológica da Administração Pública brasileira pode ser compreendida, segundo o que ensina Secchi (2009), a partir de quatro modelos: Os Modelos burocráticos, Administração Pública Gerencial, Governo Empreendedor e Governança Pública.

Para Secchi (2009) o modelo inicialmente adotado seguia os princípios clássicos da burocracia Weberiana de Max Weber e autores diretamente influenciados por seus trabalhos. O modelo burocrático da Administração Pública. Dentre várias características do modelo burocrático, destaca o autor:

Quadro 3- Modelo Burocrático da Administração Pública e suas características

CARACTERÍSTICAS DO MODELO BUROCRÁTICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
<p>Separação entre planejamento e execução O Princípio do profissionalismo e da divisão racional do trabalho</p>	<p>Com base no princípio do profissionalismo, a separação entre planejamento e execução dá contornos práticos à distinção wilsoniana entre a política e a Administração Pública, na qual a política é responsável pela elaboração de objetivos e a Administração Pública responsável por transformar as decisões em ações concretas</p>
<p>Equidade</p>	<p>Oferecer tratamento igualitário aos empregados que desempenham tarefas iguais (tratamento, salários etc.). A burocracia também é desenhada para prover produtos e serviços standard aos destinatários de suas atividades</p>
<p>Controle procedimental de tarefas</p>	<p>Apresenta a visão mecanicista da organização, paralelamente ao que McGregor chamou de Teoria X, cuja se caracteriza pela desconfiança com relação à índole humana, à vontade de trabalho e desenvolvimento das pessoas, e à capacidade criativa e de responsabilidade</p>

Fonte: Secchi (2009).

Como “resposta” à adoção dos modelos burocráticos tradicionais, e a fim de apresentar soluções às críticas a esse modelo, outros modelos foram adotados na Administração Pública brasileira, dois modelos Gerenciais e um terceiro de Governança Pública (SECCHI, 2009).

Os modelos Gerenciais, conforme observado no Quadro 4, são: Administração Pública Gerencial (APG) e o Governo Empreendedor (GE).

Quadro 4- Modelos Gerenciais da Administração Pública e suas características

CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS GERENCIAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
Administração Pública Gerencial (APG) Governo Empreendedor GE.	Os dois modelos compartilham os valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, <i>marketization</i> , conceito definido como a utilização de mecanismos de mercado dentro da esfera pública; e <i>Accountability</i> , termo de difícil tradução para o português, mas que pode ser considerado como o somatório dos conceitos de responsabilização, transparência e controle.

Fonte: Secchi (2009).

Ainda, para Secchi (2009), o quarto modelo adotado pela Administração Pública brasileira é o da Governança Pública (GP). Tal modelo apresenta ainda uma barreira quanto à definição do termo Governança Pública, pois a Governança é descrita de diferentes formas a depender da visão adotada. A visão empresarial estabelece que Governança é um conjunto de princípios básicos para aumentar a efetividade de controle por parte de *stakeholders* e autoridades de mercado sobre organizações privadas de capital aberto.

No contexto da Administração Pública, porém, Secchi (2009) adota uma definição própria das Ciências Políticas e Administração Pública sobre Governança, apresentada no Quadro 5, a seguir.

Quadro 5- Modelo de Governança Pública e suas características

CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA	
Governança Pública (GP)	<p>É um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas.</p> <p>Há observância das necessidades das partes interessadas na Gestão Pública, ou impactadas por essa, os <i>stakeholders</i>.</p> <p>É um resgate da política dentro da Administração Pública, diminuindo a importância de critérios técnicos nos processos de decisão e um reforço de mecanismos participativos de deliberação na esfera pública.</p> <p>A negociação entre as partes é implícita no ciclo das políticas públicas.</p> <p>Apresenta três forças motrizes: A necessidade de adaptação ao ambiente dinâmico; preceitos neoliberais, entre eles a defesa da redução dos Estados e questionamento da capacidade estatal de se lidar com problemas de interesse coletivo, o que resulta na participação e observância de órgãos não nacionais, a influência e participação das organizações privadas e / ou sócioestatais e organizações locais, como governos locais e agências descentralizadoras, por exemplo.</p> <p>A GP deve disponibilizar plataformas organizacionais para facilitar o alcance de objetivos públicos tais como o envolvimento de cidadãos na construção de políticas, fazendo uso de mecanismos de democracia deliberativa e redes de políticas públicas</p>

Fonte: Secchi (2009).

Do ponto de vista das relações internacionais Governança é o conjunto de mudanças nas relações de poder entre estados no presente cenário internacional, com a horizontalização das relações de poder entre Estados. E, ainda, do ponto de vista das Teorias do Desenvolvimento Organizacional a Governança é um conjunto adequado de práticas democráticas e de gestão que ajudam os países a melhorar suas condições de desenvolvimento econômico e social (SECCHI, 2009).

Há de se considerar a visão organizacional própria à Administração Pública. Essa tem de lidar com problemas sociais e econômicos concretos, tais como, saúde, utilidades públicas, planejamentos regionais e outros ramos de atividade governamental (SECCHI, 2009).

Portanto, se torna importante esclarecer que o Campo das políticas públicas se desenvolveu a partir dos chamados *policy studies*, ou seja, da pesquisa em Políticas Públicas. Assim, pelos trabalhos de diversos estudiosos, modelos conceituais foram desenvolvidos para representar a realidade complexa que permeia as etapas do Ciclo das Políticas Públicas (CAPELLA, 2018; HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013; SOUZA, 2006).

O modelo do Ciclo de Políticas Públicas estabelece etapas próprias, que de maneira simplificada, são apresentadas como: formação da agenda, formulação de alternativas, implementação e avaliação. Em cada etapa há interação entre elementos distintos e complementares como ideias, instituições e atores, que compreendem os chamados subsistemas político-administrativos (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013).

Neste sentido, as partes interessadas e / ou influenciadas pela gestão pública - os *stakeholders* - são impactados e influenciam, também, o Ciclo das Políticas Públicas. Como *stakeholders* internos à Administração Pública podemos citar os políticos eleitos em cargos do executivo e legislativo, burocratas de diferentes níveis de atuação, de altos cargos aos de nível de rua, mecanismos de controle interno dos distintos entes da federação, tal como a Controladoria Geral da União (CGU). Como *stakeholders* externos à Administração Pública, temos órgãos de controle externo como os tribunais de contas, e a Sociedade Civil representada pelos cidadãos, órgãos de classes tais como sindicatos de trabalhadores, associações empresariais, movimentos sociais e Organizações Não Governamentais (ONGs).

A definição da inclusão do problema público em uma agenda institucional formal, passa antes pela própria construção social desse problema e questões de atenção da sociedade – reivindicada por diversos *stakeholders* (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013).

Assim, é necessário aos entes do Estado conhecerem os objetivos desses diversos *stakeholders*, como são afetados pelas políticas públicas e como impactam cada etapa de seu

ciclo. Os *stakeholders*, internos ou externos, acabam por atuar como facilitadores ou opositores em cada etapa.

A pluralidade dos *stakeholders*, em seus diferentes arranjos fez com que estudos sobre seu impacto no ciclo de políticas públicas fossem desenvolvidos. A agenda pública, por exemplo, passou a responder às demandas sociais. Gerando pautas e prioridades públicas, se consideradas legítimas. Essas pautas são transformadas em políticas públicas e programas sociais para atenderem à coletividade, que consegue dar voz às suas demandas (RIBEIRO, 2007; CAPELLA, 2018).

A legitimidade das políticas públicas, frente às demandas desses grupos diversos, passou a ser construída por aparatos criados pelo próprio Estado, por normas ou leis, inclusive constitucionais. Esses aparatos são representados pelas Instituições Participativas (IP). E, em seu arcabouço as interfaces socioestatais.

No Brasil, por exemplo, inovações propostas nas Constituição Federal de 1988 proporcionaram a ampliação de fóruns deliberativos, bem como conselhos de políticas públicas e a exigência de participação popular em certas discussões realizadas junto às comissões legislativas (RIBEIRO, 2007).

As percepções sobre os problemas sociais, e toda a participação da Sociedade Civil, dependem ainda da informação correta e de qualidade, a qual deve ser amplamente conhecida por todas as partes interessadas. Sua importância estende-se às demais etapas do ciclo das políticas públicas, inclusive na avaliação dos resultados das políticas públicas implementadas.

A divulgação oportuna de todas as questões relevantes à atuação do Estado, contemplando todas as atividades desenvolvidas, passou a ser facilitada pelas TICs.

Soma-se à importância da divulgação de informações demais elementos que compõem o *Accountability*.

O conceito de *Accountability* se estende para além da simples prestação de contas, e inclui a identificação e responsabilização das entidades do setor público, e os indivíduos dentro delas, segundo suas decisões e ações (RIBEIRO, 2007).

Neste sentido, não se faz a eficaz participação da Sociedade Civil sem que haja garantia de transparência e informação de qualidade. Além disso, não se pode responsabilizar ente ou indivíduo se houver ausência de mecanismos de *Accountability*, amplamente acessíveis. Neste sentido as abordagens, a epistemológica e a organizacional, como dito indissociáveis, dão o panorama atual da Administração Pública brasileira.

Neste cenário o conhecimento, então observado como importante capital assumido pela sociedade, agora reconhecida como Sociedade da Informação, deve ser compartilhado também

com o público externo à Organização Pública, porém com finalidades distintas. A transparência, Governança Pública e a *Accountability* como formas da sociedade compreender a dinâmica da gestão da coisa pública e a estruturação do conhecimento a fim de que a própria Gestão Pública se torne mais eficaz e eficiente em sua missão de atender à Sociedade.

3.4 GC NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DO BRASIL

Para Batista *et al.* (2005) a “Gestão do Conhecimento é um processo sistemático de conectar pessoas com pessoas, e pessoas com o conhecimento de que elas precisam para agir eficazmente e criar conhecimento.”

A Administração Pública, é impulsionada também pela nova era da informação e seus novos desafios, embora estudos evidenciem aspectos conflitantes que colocam a Administração Pública e a administração privada em espectros opostos: “A Administração Pública está voltada às dimensões cidadão-usuário e sociedade, enquanto na administração privada o foco é a vantagem competitiva.” (WILBERT *et al.*, 2016).

Ainda, segundo Batista *et al.* (2005) as iniciativas da GC possuem como um dos objetivos principais melhorar o desempenho de pessoas e das organizações em que estas pessoas atuam. Assim, o objetivo não é simplesmente compartilhar conhecimento, mas identificá-lo, capturá-lo e validá-lo. Então por meio desse ciclo do conhecimento atingir a melhoria de desempenho almejada (BATISTA *et al.*, 2005).

Gestão do Conhecimento é mais que a agregação de projetos, metodologias e ferramentas: significa compromisso com a transparência; foco nos processos em vez da hierarquia; uso e reuso eficaz de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão e expertises; visão integradora; uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação; e, principalmente, foco nas necessidades dos cidadãos (BATISTA *et al.*, 2005, p. 84).

Tais ações têm um objetivo amplo de modernização dos processos de gestão do setor público e deve estar atrelada aos princípios básicos do serviço público: eficiência, qualidade, efetividade social, e aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esses princípios constitucionais que devem ser observados pelos órgãos e entidades da Administração Pública são também resultados esperados pelos cidadãos (BATISTA *et al.*, 2005; BATISTA, 2012; BEZERRA *et al.*, 2016).

Assim a Administração Pública passou a utilizar-se de conceitos anteriormente restritos às instituições privadas empresariais (BRAUN; MUELLER, 2014).

Com isso, na década de 1990 a Gestão do Conhecimento passou a fazer parte dos preceitos da Administração Pública no Brasil. Pela Gestão do Conhecimento pretendia-se o registro do conhecimento adquirido pela Organização Pública a fim de sua utilização mais eficiente (BATISTA, 2012).

A Gestão do Conhecimento na Administração Pública proporciona conhecimento organizado aos indivíduos que compõe a Administração Pública. Servidores e sociedade, por meio da boa Gestão do Conhecimento, tornam-se capazes de fazer melhor uso dos recursos, refletindo em aspectos positivos para atingir o sucesso administrativo. Estudos sobre a Gestão do Conhecimento na Administração Pública buscam identificar aspectos que podem contribuir para melhoria dos serviços prestados (SANTOS; BASTOS, 2019).

Em seu trabalho sobre a Gestão do Conhecimento em organizações públicas, (SANTOS; BASTOS, 2019), defendem que a Administração Pública deve tomar decisões considerando o cidadão como ator central. Os autores explicam que o cidadão, as transformações sociais e a própria sociedade devem prioritariamente serem consideradas nas tomadas de decisão da Administração Pública.

O Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa estatal, já implementava seu programa de Gestão do Conhecimento desde 1997. E, portanto, pode ser considerada pioneira da Gestão do Conhecimento dentre os órgãos públicos do Brasil (SOUSA, 2002).

Para Sousa (2002) essa iniciativa partiu de uma visão estratégica que pretendia que tal empresa estatal deixasse de focar a Informação, para que, de maneira mais ampla se tornasse uma "Empresa focada no Conhecimento".

Ainda, conforme Batista *et al.* (2005), a Administração Pública Direta, representada em âmbito federal, por exemplo, pelos ministérios, tinha no início da década de 2000 a Gestão do Conhecimento como prioridade e tema estratégico (BATISTA *et al.*, 2005).

Em seu trabalho pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Batista (2005, 2012, 2014), com apoio de diferentes autores, realizou trabalhos que investigavam a aplicação da Gestão do Conhecimento no serviço público. Tomaram por base iniciativas de aplicação do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), segundo Batista *et al.* (2014), em cinco organizações públicas: Superintendência de Aeronavegabilidade (SAR) da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC); Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT); Ipea; Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI); e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT). Concluíram à época, que diferentes estágios de implantação foram observados nas organizações adotantes

do modelo e ainda assim, a adoção do modelo acarretou resultados relevantes para a institucionalização da GC nestas organizações (BATISTA *et al.* 2014).

Acerca da maturidade da gestão do conhecimento em organizações públicas, em sua tese, submetida ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Helou (2015) aplicou o modelo de maturidade de Batista, presente no MGCAPB. O fez na forma de estudo multicaso em onze organizações públicas: ANAC, ITA, DCTA, IPEA, Correios, SEPLAGMG, Secretaria da Educação-MG, Polícia Militar-MG e Polícia Civil MG, FIOCRUZ e Ministério público de Goiás. A autora apresentou resultados que mostravam também diferentes níveis de maturidade nessas Organizações. Constatou-se que o reconhecimento da criticidade do fator conhecimento, como elemento central para o processo de gestão contemporânea, influencia sua implantação. Entretanto nem todas as organizações que reconheceram tal importância conseguiram avançar na implantação. A estrutura centralizada e burocratizada de tomada de decisão impede, segundo a autora, novas práticas de gestão. Muitas das vezes o senso de urgência dos níveis táticos e operacionais, sobre a necessidade da implantação de iniciativas de Gestão do Conhecimento, não recebem apoio necessário do nível estratégico da Organização (HELOU, 2015).

A observação realizada por Helou (2015) acerca da importância díspar entre os níveis Estratégico e Operacional, foi abordada, porém em outros termos por Barreto (2018) em dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA). Barreto (2018), em estudo de caso na Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia (PRODEB), verificou a disparidade na percepção da importância da Gestão do Conhecimento, porém no que delimitou como membros da área administrativa e operacionais. Sendo que os operacionais viam maior importância na Gestão do Conhecimento, o que se pode aferir, como uma percepção desses, sobre possíveis benefícios e melhorias na realização de seu trabalho; entre demais conclusões do autor (BARRETO, 2015).

Amorim e Costa (2020), de acordo com o observado nesses trabalhos, também apresenta discussões sobre o aumento da eficiência, eficácia e efetividade como objetivo primeiro da implantação da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas.

3.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Longo *et al.* (2019), o conhecimento é o fator de produção mais importante na economia da informação e reside, essencialmente, nas mentes dos trabalhadores.

Nota-se que, segundo Longo *et al.* (2019) o significado do termo estratégia, inicialmente relacionado ao exercício do comando militar, ampliou-se e foi apropriado ao meio organizacional, mas sua essência não modificou substancialmente. Para os autores, os gestores organizacionais, em seu papel de estrategistas da organização devem promover os produtos ou serviços de forma a garantir a supremacia da organização frente às concorrentes.

Assim, a Gestão Estratégica do Conhecimento é uma filosofia gerencial, e a partir dessa se busca organizar o conhecimento de modo a transformá-lo em vantagem estratégica para as organizações. E surge para gerenciar o capital intelectual, ou seja, o conhecimento que está na mente das pessoas e em suas experiências, com o objetivo de criar diferenciais competitivos para as empresas (LONGO *et al.*, 2019).

Tal visão, embora evidentemente mercadológica, foi assimilada pela Administração Pública, especialmente nos primeiros anos do novo milênio (BATISTA *et al.*, 2005).

A sociedade é afetada pela qualidade dos bens e serviços produzidos e oferecidos pela Administração Pública, em diferentes aspectos. Para além do planejamento estratégico, a avaliação de uma política pública implementada se faz necessária. A avaliação só é possível a partir da definição de critérios, indicadores e padrões (*performance standards*) (SECCHI; COELHO; PIRES, 2019).

O Quadro 6, a seguir, mostra critérios utilizados com forma de avaliação de Políticas Públicas:

Quadro 6- Avaliação de Políticas Públicas

(continua)

CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	
Economicidade	Refere-se ao nível de utilização de recursos (inputs)
Eficiência econômica	Trata da relação entre outputs (produtividade) e inputs (recursos utilizados)
Eficiência administrativa	Trata do seguimento de prescrições, ou seja, do nível de conformidade (<i>compliance</i>) da implementação a regras preestabelecidas
Eficácia	Corresponde ao nível de alcance de metas ou objetivos preestabelecidos

Quadro 6- Avaliação de Políticas Públicas

(conclusão)

CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	
Efetividade	Corresponde aos resultados sociais (<i>outcomes</i>) com a redução do problema e a geração de valor para a população
Igualdade	Verifica a homogeneidade de distribuição de benefícios (ou punições), sem tomar em conta as características de partida, ou justiça social, entre os destinatários de uma política pública
Equidade	Verifica a homogeneidade de distribuição de benefícios (ou punições), levando-se em conta as características de partida, ou justiça social, entre os destinatários de uma política pública

Fonte: Secchi; Coelho; Pires (2019).

Esses mecanismos lógicos usados pelos avaliadores de Políticas Públicas para escolhas e julgamentos dessas, se fundamentam, porém, em entendimentos valorativos da realidade, a fim de apurar se uma política pública funcionou bem ou mal (SECCHI; COELHO; PIRES, 2019).

Assim, retomando o objetivo inicialmente apresentado neste trabalho sobre a investigação e categorização dos construtos da Gestão do Conhecimento observados na concepção do PDI da IES por meio da plataforma FORPDI, vale citar o que ensina (LONGO *et al.* 2019), “para fazer um diagnóstico para um projeto de gestão do conhecimento, é importante reconhecer na organização de estudo os modelos e as vertentes escolhidos para a tradução da estratégia.” (LONGO *et al.*, 2019, p. 72).

Não obstante, o ciclo de utilização das ferramentas de desenvolvimento do PDI, neste trabalho, retroalimenta a avaliação destas, em consonância aos modelos da Gestão do Conhecimento estudados. Busca-se que instrumentos com motivações tão próximas, o PDI e a Gestão do Conhecimento, elevem a sinergia para atender aos anseios da Organização.

Conforme (SANT’ANA *et al.*, 2017, p. 7) “O planejamento estratégico corresponde a ações positivas que uma organização poderá realizar para enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades presentes no ambiente”.

Assim busca-se a gestão das relações institucionais e seu desenvolvimento relacionando-o ao Planejamento Estratégico Institucional (PES) e “possui estreita ligação com a tomada de decisão que busca influenciar as ações e resultados futuros da organização.” (SANT’ANA *et al.*, 2017).

3.5.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) subsidia o desenvolvimento institucional nas Instituições de Ensino Superior (IES) em âmbito nacional. Essas instituições se utilizam do PDI como ferramenta formal para melhoria e acompanhamento da implementação das ações estratégicas traçadas pela IE, além de servir como forma de avaliação das instituições pelos órgãos responsáveis (SANT'ANA *et al.*, 2017).

A utilização do PDI na gestão das IES é evidenciada, portanto, como estrategicamente necessária e, conforme lembram (SANT'ANA *et al.*, 2017) sua utilização atende a determinações legais e normativas, conforme o Quadro 7 a seguir:

Quadro 7- Normas para a utilização do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

(continua)

LEGISLAÇÃO	OBJETO	REFERÊNCIA	IMPLICAÇÃO DA LEGISLAÇÃO SOBRE O PDI
Portaria MEC nº 1.466/2001, de 12/07/2001	Autorização de curso fora de Sede	Art. 4	Pedidos de autorização devem ter como documentação o PDI, dentre outros
Resolução CNE/CES 10, de 2002	Dispõe sobre o credenciamento, transferência de mantença, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior	Art. 6; Art. 7	O PDI deve ser desenvolvido conjuntamente entre a mantenedora e a mantida; apresenta listagem dos documentos que devem ser incluídos no PDI; coloca o PDI como requisito aos atos de credenciamento e reconhecimentos das IES; pode ser exigido no âmbito das ações de supervisão realizadas pela SESu/MEC; e deve sofrer aditamento no caso de modificações
Portaria MEC nº 7, de 19/03/2004	Aditamentos por modificações no PDI	Art. 1º	Alterações devem ser atualizadas no Sistema SAPIENS em virtude de inclusão e exclusão de cursos, ensejando alterações no PDI
Portaria nº 2.051, de 09/07/2004	Regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES	Art. 15	As Comissões Externas de Avaliação das Instituições examinarão, dentre outros documentos: O (PDI)
Decreto nº 5.224/2004, de 01/10/2004	Dispõe sobre a organização dos CEFETs que se tornaram IFs (Institutos Federais)	Art. 17 §5; Art. 21	Credenciamento dos IFs condicionado à apresentação do PDI e a indicadores institucionais de desempenho
Portaria MEC nº 4.361, de 29/12/2004	Processos a serem protocolados junto ao Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIEnS/MEC	Art. 1; Art. 3; Art. 14; § 3	Necessidade do PDI para o credenciamento e reconhecimentos das IES; PDI e seus aditamentos

Quadro 7- Normas para a utilização do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI
(conclusão)

Decreto nº 5.622, de 19/12/2005	Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional	Art. 12; Art. 26, II, alínea a	Necessidade do PDI para pedido de credenciamento da instituição; necessidade de constar no PDI vínculos para a oferta de cursos e programas a distância em bases territoriais múltiplas
Decreto nº 5.773/2006, de 09/05/2006	Supervisão e Avaliação das IES e seus Cursos	Art. 15; Art. 16	PDI como documento obrigatório no processo de credenciamento; apresenta elementos que devem constar no PDI
Portaria Normativa MEC nº 2, de 10/01/2007	Procedimento de regulação e avaliação da educação superior – modalidade a distância	Art. 3 §6	Cursos de EAD ofertados pelas instituições dos sistemas federal e estaduais devem estar previstos no PDI apresentado pela instituição, por ocasião do credenciamento.
Portaria normativa Nº 40, de 12/12/2007	Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação.	Art. 2 §1; Art. 15 §5; Art. 26; Art. 46; Art. 57; Art. 57 §5; Art. 59	Análise dos dados inseridos no PDI pela Comissão de Avaliação durante visita in loco; necessidade do curso a ser autorizado constar no PDI; PDI como documento indispensável para o pedido de credenciamento para EAD; mudanças no PDI tramitem como aditamento ao ato de credenciamento ou credenciamento; pedido de credenciamento de campus fora de sede envolverá mudanças no PDI
Resolução CNE/CES nº 3, de 14/10/2010	Regulamenta o Art. 52 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e credenciamento de universidades do Sistema Federal de Ensino	Art. 3; Art. 6	O credenciamento como universidade deve observar a compatibilidade do PDI e do Estatuto com a categoria de universidade, além de destacar a necessidade de inserir, eletronicamente em campo determinado, o PDI, dentre outros documentos
Resolução nº 1, de 11 de março de 2016	Estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância	Art. 2º §1º; Art. 5 §1 e §3; Art. 6; Art. 7 § 4; Art. 9 § 3; Art. 10; Art.14 § 1; Art. 16; Art.17; Art. 25 § 1º	Necessidade de constar no PDI a modalidade educacional definida pela IES; os polos de EaD e a distinção entre polos; a expansão de cursos e polos EaD deverá estar subordinada aos termos do PDI; as IES deverão estabelecer, em seu PDI/PPI, a previsão detalhada de áreas, cursos e programas de educação a distância; nos processos de credenciamento para EaD deverá constar o PDI

Fonte: Sant'ana *et al.*, (2017, p. 11-14).

Neste sentido, lembram os autores, que baseado neste rol normativo podemos compreender a estreita ligação do PDI às práticas e resultados das avaliações institucionais. Inclusive devendo as IES já credenciadas e / ou em funcionamento que passaram por avaliações

e tiveram apontamentos negativos, ou deficiências, balizar as ações em seu PDI a fim de sanar tais desvios (SANT'ANA *et al.*, 2017).

Alertam ainda quanto a situação de IES que passam por processo de credenciamento:

Se a IES tiver apresentado um PDI quando do Credenciamento, o documento institucional deverá incluir, também, uma comparação entre os indicadores de desempenho constantes da proposta inicial e uma avaliação considerando-se a situação atual. Em outras palavras, além de um mecanismo de avaliação externa, o PDI deve ser uma exigência da própria IES, de maneira a estabelecer um horizonte em relação ao qual ela deverá se orientar num determinado período (SANT'ANA *et al.*, 2017, p. 25).

Os autores apresentam em sua obra sobre o PDI a motivação em ser “um ponto de partida para a elaboração de uma estrutura completa que atenda às demandas das IES de forma efetiva e, ao mesmo tempo, consiga ser aprovado nas instâncias governamentais necessárias.” (SANT'ANA *et al.*, 2017).

Tal empreendimento cumpriu seu propósito de forma material. Pois, vale lembrar, os autores, estão intimamente ligados à idealização da plataforma FORPDI.

3.5.2 Metodologias e teorias para desenvolvimento do PDI

Conformem esclarece Sant'ana *et al.* (2017), algumas ferramentas e modelos utilizados pela Administração Estratégica no ambiente corporativo são utilizadas na formulação da estratégia organizacional também no âmbito da Administração Pública. Em particular os autores apontam a Análise SWOT, a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC), a construção de cenários e metodologias como Canvas e Planejamento estratégico situacional, como importantes passos na formulação, implementação e acompanhamento das estratégias. O Quadro 8, apresenta as ferramentas estratégicas apontadas pelos autores.

Quadro 8- Ferramentas de gestão e características principais

(continua)

FERRAMENTAS	PRINCIPAIS OBJETIVOS
Análise SWOT	Diagnóstico do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças).

Quadro 8- Ferramentas de gestão e características principais

(conclusão)

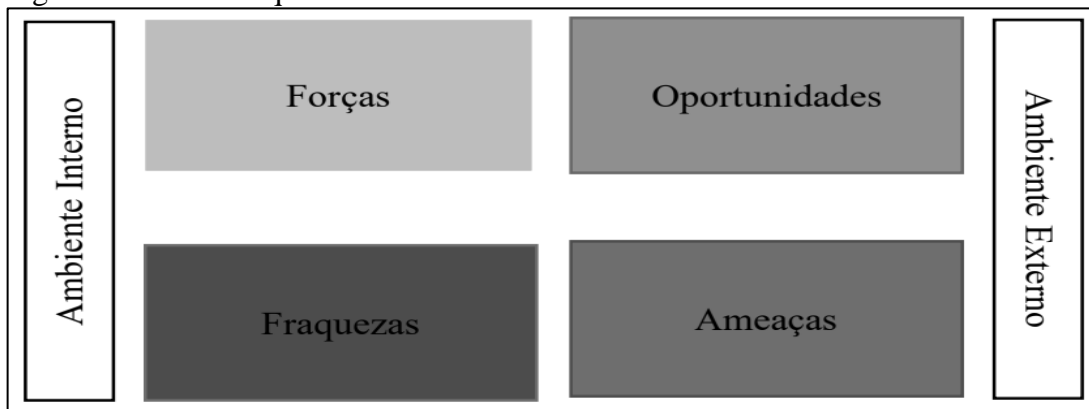
FERRAMENTAS	PRINCIPAIS OBJETIVOS
Construção de Cenários	Analisar possíveis situações futuras da organização, possibilitando respostas mais rápidas.
BSC	Gestão do desempenho organizacional, baseado em indicadores de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.
PES	Elaboração do planejamento estratégico, baseado em quatro momentos: explicativo, normativo-prescritivo, estratégico e tático-operacional.
Canvas	Evidenciar como a organização pública gera valor por meio dos serviços públicos prestados à população, baseado em nove componentes: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

Fonte: Sant'Ana *et al.* (2017, p. 27).

A ferramenta SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* tem a sigla normalmente traduzida como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Amplamente utilizada para o planejamento estratégico e fundamenta a elaboração de qualquer plano de ações (SANT'ANA *et al.*, 2017).

Uma diagramação comum da ferramenta pode ser vista na Figura 3, a seguir

Figura 3- Modelo esquemático da Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de SANT'ANA *et al.* (2017, p. 28).

As Forças e Fraquezas estão ligadas a fatores internos da instituição, dependendo da equipe e das estratégias internas. Por exemplo:

- a) **Forças** – referem-se ao ambiente interno. Tal como, equipe de trabalho capacitada. Materiais e equipamentos de qualidade disponíveis. Recordam os autores que, segundo a ferramenta, “o elemento, “força”, refere-se às aptidões da organização e seu diferencial em relação aos concorrentes. Como se trata de um elemento interno à organização, ele está sob seu controle.” (SANT’ANA *et al.*, 2017, p. 28).

Por outro lado:

- b) **Fraquezas** – são também relacionadas ao ambiente interno. Tal como o número reduzido de funcionários/servidores. São definidas com base na análise de quais habilidades podem prejudicar ou interferir negativamente em um negócio (SANT’ANA *et al.*, 2017 p. 28).

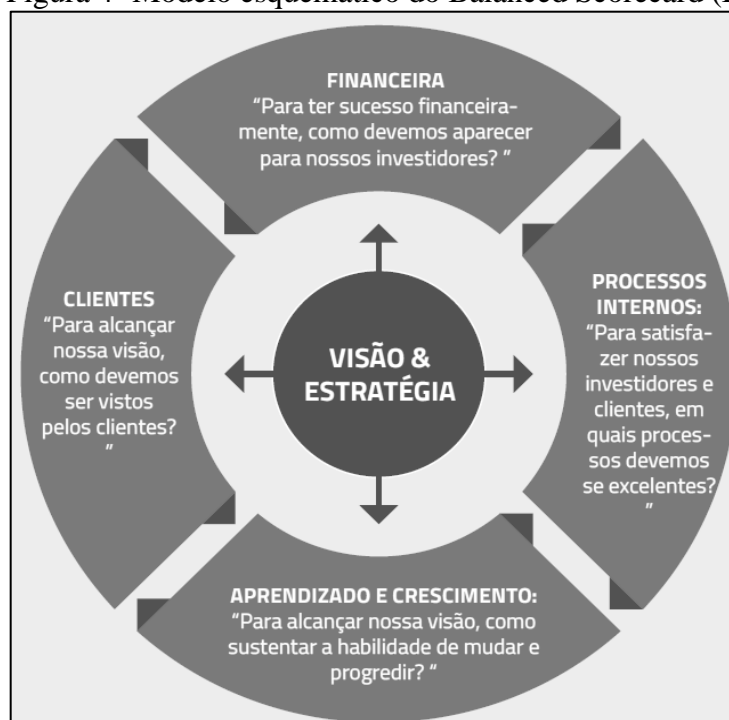
Em relação ao ambiente externo, a ferramenta aponta que devem ser avaliadas as oportunidades e ameaças. Por exemplo:

- c) **Oportunidades** – referem-se ao ambiente externo. Poderia ser exemplificado, como: Uma Universidade Pública firmou parcerias às demais, em determinado contexto ou região geográfica.
- d) **Ameaças** – referem-se ao ambiente externo. Tal como, um corte no orçamento federal previsto para a mesma Universidade.

A ferramenta estratégica de Construção de Cenários, também utilizada na elaboração do PDI da IES que utilizam a plataforma FORPDI, pode ser descrita como complementar à Análise SWOT. A partir de seu uso, espera-se que as organizações sejam capazes de se prepararem para possíveis eventualidades, tornando-as mais flexíveis e inovadoras. Tornando possível que a Instituição possa explorar as alternativas que se mostram mais prováveis de ocorrer. Promovendo a proatividade, por meio do exame e da ordenação das diversas probabilidades de tendências e pontos de mudança (SANT’ANA *et al.*, 2017, p. 33).

Outra ferramenta importante e muito utilizada para o planejamento estratégico é o *Balanced Scorecard* (BSC). A ferramenta idealizada por Kaplan e Norton, no início da década de 1990 apresenta uma forma de planejamento, mas também de implementação e controle dos aspectos ligados a Estratégia Organizacional. Os pilares, originalmente propostos por Kaplan e Norton (1996), podem ser vistos na Figura 4, a seguir:

Figura 4- Modelo esquemático do Balanced Scorecard (BSC)



Fonte: Sant'ana *et al.* (2017, p. 37).

Lembram ainda Sant'ana *et al.* (2017), que embora proveniente do ambiente empresarial, a ferramenta pode ser utilizada pela Gestão Pública na formulação de suas estratégias sem grandes alterações. Seus níveis de atuação se relacionam também ao gerenciamento, operação e avaliação das estratégias. Portanto, seu uso não se restringe ao nível estratégico.

O Planejamento Estratégico Situacional (PES), proposto originalmente por Carlos Maltus, na década de 1970, é, segundo Sant'ana *et al.* (2017, p. 45) "um ramo do planejamento estratégico, que abarca, durante todo o processo, o jogo político, social e econômico, por meio da gestão dos conflitos e da cooperação dos atores envolvidos na rede."

A estrutura do PES pode ser dividida em quatro momentos, descritos no Quadro 9, a seguir:

Quadro 9- Os quatro momentos descritos por Carlos Maltus para realização PES

(continua)

MOMENTO	DESCRIÇÃO
Explicativo	Refere-se à compreensão da realidade, visto que o conjunto de explicações e interpretações dos problemas existentes é levantado pelos atores envolvidos a fim de compreendê-la, não apenas em seu momento presente, mas também no processo de construção do presente (o que ela foi) e do futuro (o que ela tende a ser), visando construir um quadro explicativo do problema. Cada problema apresenta sua causa "raiz do problema" chamado pela metodologia da ferramenta como um nó crítico

Quadro 9- Os quatro momentos descritos por Carlos Maltus para realização PES

(conclusão)

MOMENTO	DESCRIÇÃO
Normativo-prescritivo	Neste momento se busca extirpar o problema que cada nó crítico origina por meio da elaboração de ações estratégicas que serão direcionadas ao enfrentamento de cada um desses nós críticos. Para os três tipos de situação – as melhores condições futuras, as piores condições futuras e as condições mais prováveis
Estratégico	Neste momento é feita uma discussão a respeito da viabilidade dos planos criados no momento anterior. Busca-se diagnosticar tanto o ambiente quanto os atores e equalizar os recursos e o jogo de interesses, de maneira que os atores conduzam os planos estabelecidos e estejam na mesma sintonia.
Tático-operacional	Este momento é designado como o de execução. É realizada a ação concreta e o enfrentamento dos problemas, por meio da efetivação dos planos de ação.

Fonte: Sant’ana *et al.* (2017, p. 47).

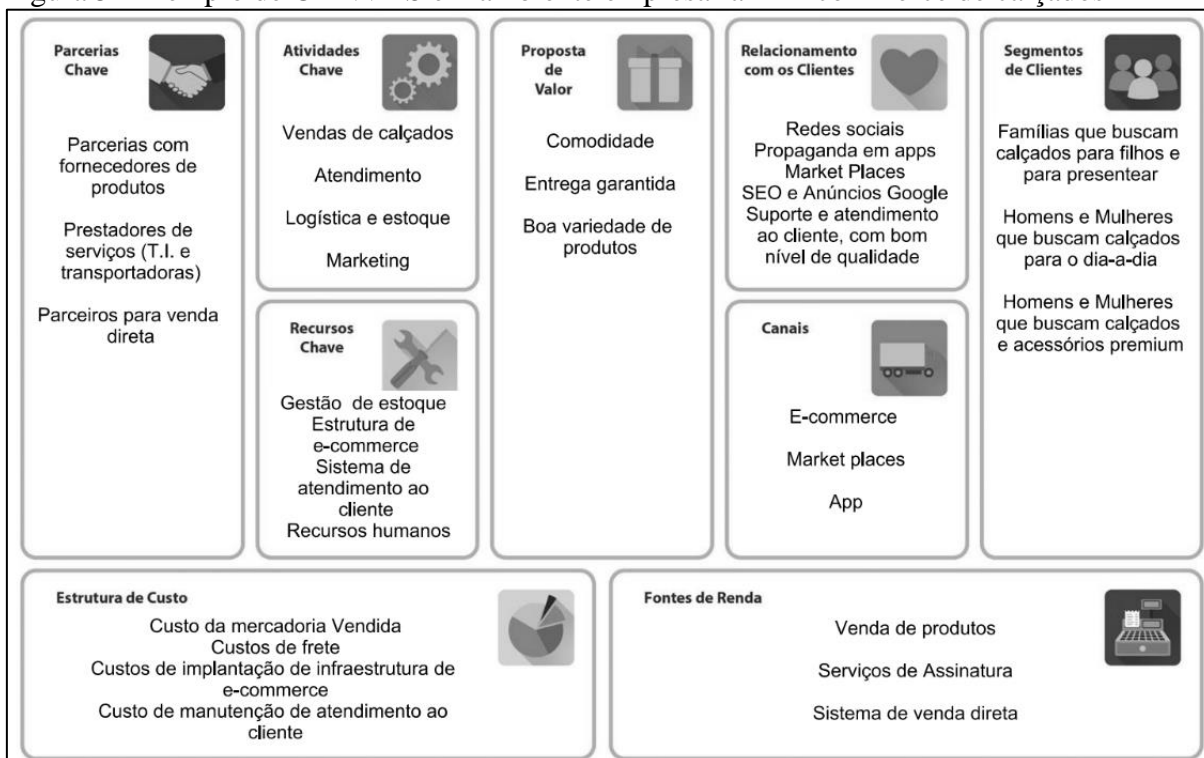
A quinta ferramenta estratégica abordada por Sant’ana *et al.* (2017), em sua obra intimamente ligada à utilização da Plataforma FORPDI pelas IES participantes é o CANVAS.

O *Business Model Canvas*, livremente traduzido como quadro de modelo de Negócios, é baseado em nove componentes: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

A ferramenta CANVAS, no ambiente corporativo é utilizada para evidenciar como a empresa gera valor para o cliente (SANT’ANA *et al.*, 2017).

É uma ferramenta estratégica de Gestão e Empreendedorismo. Sua composição, como um modelo esquemático, visa sua fácil compreensão. É visualmente apresentado em setores delimitados para cada componente. Exemplificado pelo *Business Model Canvas* de um e-commerce de calçados, conforme a Figura 5, a seguir.

Figura 5- Exemplo de CANVAS em ambiente empresarial – E-commerce de calçados



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Vale lembrar que provenientes do ambiente corporativo, tais ferramentas podem ser utilizadas no ambiente organizacional da Gestão Pública. Assim, propõem os autores a utilização conjunta dessas ferramentas no desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional. Sua utilização é recomendada por meio da plataforma FORPDI, objeto de análise em face aos construtos da Gestão do Conhecimento, o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) e as práticas identificadas na Organização.

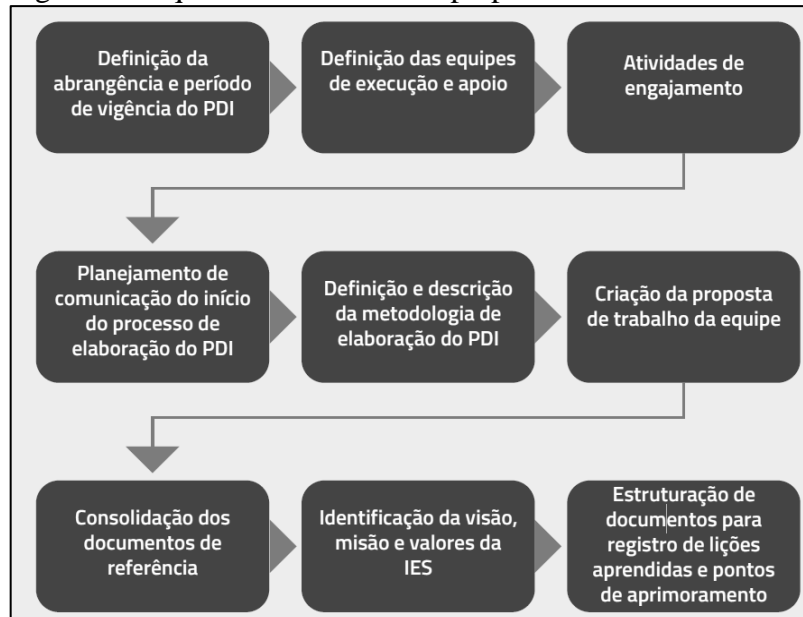
3.5.3 Construção e implementação do PDI, com a utilização da FORPDI

Segundo Sant'ana *et al.* (2017), três são as etapas da construção do PDI: Preparação; Diagnóstico e Planejamento.

Na preparação são levantadas todas as atividades e recursos que serão necessários para a elaboração do PDI, é descrita a metodologia a ser adotada, parte-se para atividades de elaboração do PDI, consolidação dos documentos de referência que serão utilizados (leis, regulamentos, outros PDIs etc.) e a identificação da missão, visão e valores da IES (SANT'ANA *et al.*, 2017).

O fluxo de preparação pode ser visto na Figura 6, a seguir.

Figura 6- Sequência de atividades preparativas

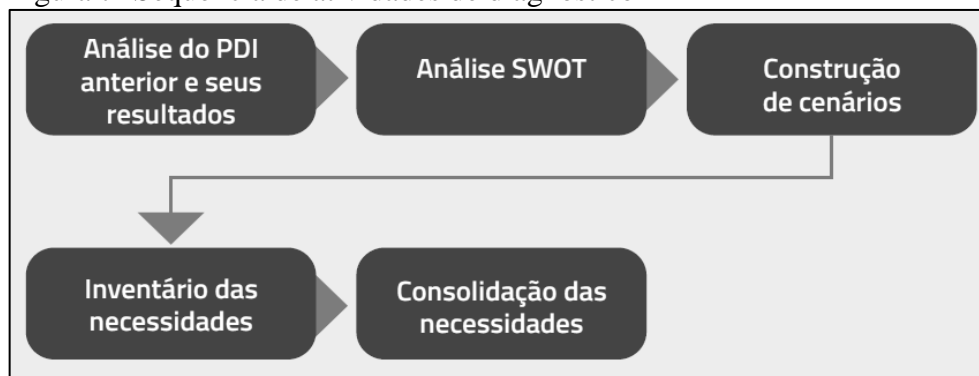


Fonte: Sant'ana *et al.* (2017 p. 59).

Na fase de Diagnóstico se busca compreender a situação atual da IES para identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, bem como as forças e fraquezas presentes no ambiente interno, e, a partir desse resultado, estruturar as ações futuras. São utilizadas ferramentas estratégicas como as previamente citadas no Quadro 8.

Uma proposta de fluxo para realização da fase de diagnóstico é apresentada por Sant'ana *et al.*, (2017), conforme Figura 7, a seguir.

Figura 7- Sequência de atividades de diagnóstico

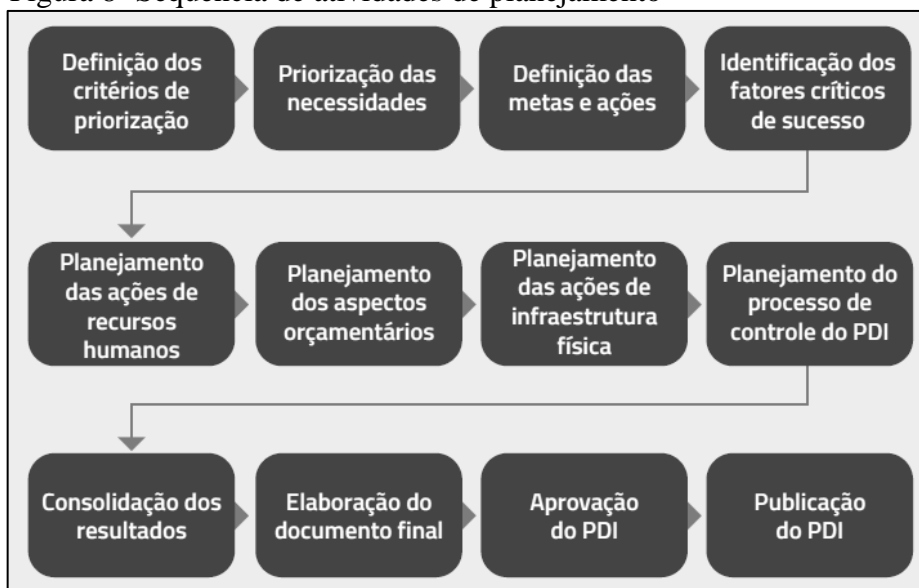


Fonte: Sant'ana *et al.* (2017 p. 60).

Por fim, na terceira fase de construção do PDI, a de Planejamento, é realizado o planejamento para se atender às necessidades identificadas. São estabelecidos os planos e as ações necessárias para o alcance dos objetivos esperados. Existe nesta fase a priorização de necessidades, são descritas as metas e ações para cada necessidade. São contemplados aspectos relacionados a recursos humanos, recursos orçamentários, infraestrutura física e outros aspectos que se julgarem necessários para abarcar as especificidades da IES e as demandas da legislação. Finalmente, o resultado dessa etapa, é o Plano de Desenvolvimento Institucional, em documento consolidado, que constem todos esses pontos (SANT'ANA *et al.*, 2017, p. 62).

O fluxo do planejamento do PDI é apresentado por Sant'ana *et al.* (2017) conforme pudemos observar na Figura 8. Em seu livro sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional, Sant'ana *et al.* (2017) apontam as ferramentas e características ligadas ao planejamento estratégico, conforme observado nessa seção.

Figura 8- Sequência de atividades de planejamento



Fonte: Sant'ana *et al.* (2017, p. 63).

Tais recomendações serviram também à idealização da plataforma FORPDI, conforme Mendonça (2017).

A seguir é apresentado o procedimento metodológico utilizado no presente trabalho, seguido dos resultados alcançados.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA E SUA CARACTERIZAÇÃO

O método de pesquisa utilizado é de abordagem classificada, conforme Koche (2008), da seguinte forma: Quanto à natureza trata-se de uma pesquisa aplicada, suportada por referencial bibliográfico e modelos propostos por diversos autores; quanto aos objetivos classifica-se como pesquisa exploratória; quanto aos procedimentos classifica-se como caso de estudo.

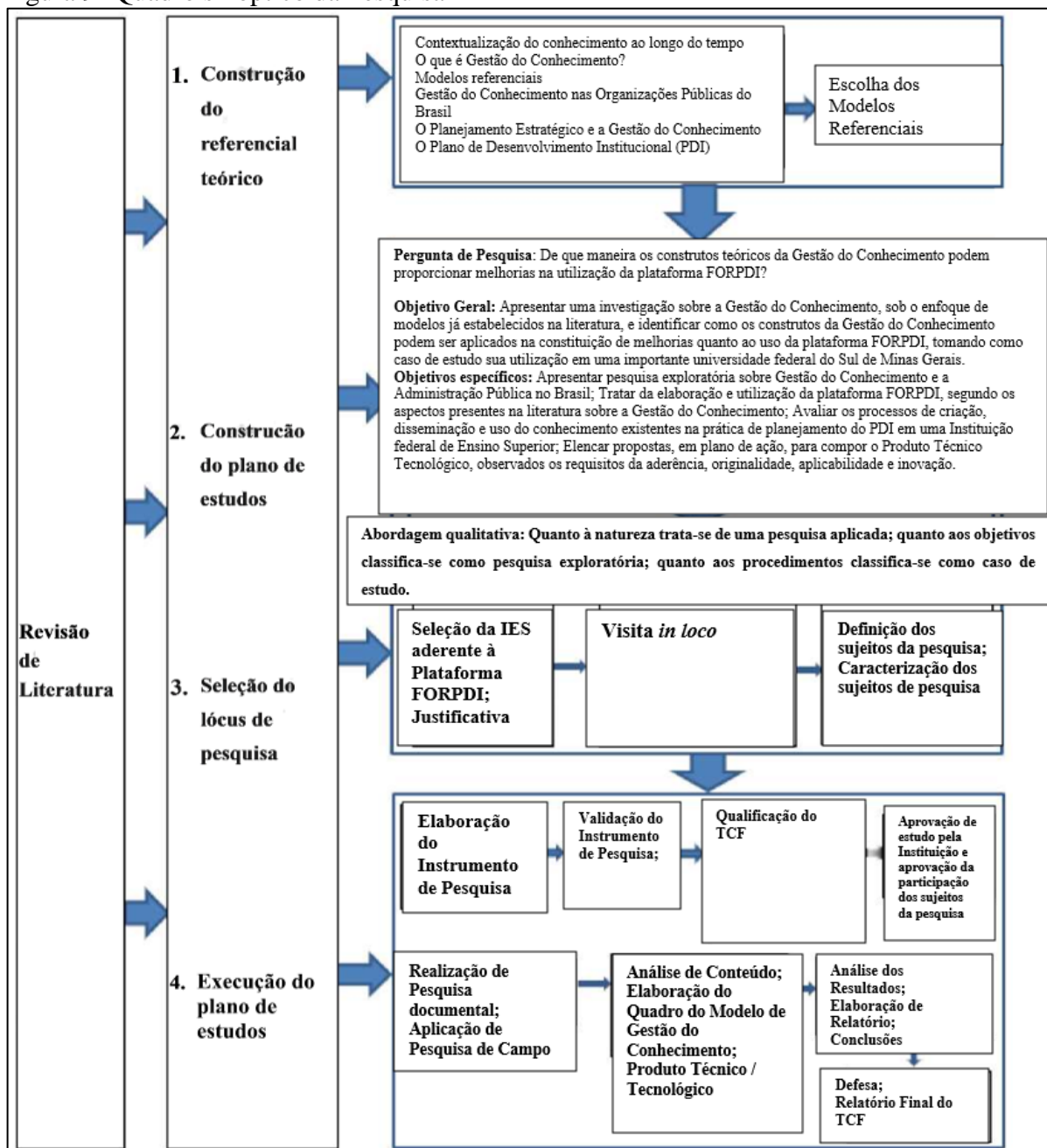
Fundamenta-se, inicialmente, em revisão bibliográfica tradicional, do tipo descritiva, concentrando-se em apresentar a visão dos principais autores sobre os tópicos fundamentais desse trabalho. É, ainda, complementada com a revisão integrativa realizada nas bases de dados Periódicos CAPES e Google Scholar. Tal escolha se deve pelo foco na produção nacional sobre Gestão do Conhecimento na Administração Pública. A revisão Integrativa foi realizada a partir das palavras-chave: “Gestão do Conhecimento” E “Administração Pública”, qualitativamente avaliados segundo à interrelação destes termos ao escopo do presente trabalho, consonante às recomendações sobre pesquisas integrativas apontadas por Creswell (2010), a fim de elucidar sobre o tema proposto. Seus resultados são apresentados na seção “Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas do Brasil”. O período delimitado para a busca estende-se de 2012 a 2023. De maneira complementar foram incorporadas demais obras, como livros relevantes, de diferentes autores.

Neste sentido vale ressaltar o caráter à priori da categorização. Não se buscou, pela análise algum distanciamento do modelo de Nonaka e Takeuchi (1998), mas sim a compreensão do papel deste construto, conforme os objetivos inicialmente propostos na construção do presente trabalho.

Quanto aos instrumentos cabe esclarecer que a pesquisa foi aplicada por meio de entrevistas semiestruturadas e questionário aplicado pelo pesquisador, direcionados aos servidores públicos com funções gerenciais ou de coordenação ligados a processos de implantação da plataforma FORPDI e atividades que se relacionam à Gestão do Conhecimento.

O quadro sinóptico da pesquisa é apresentado na Figura 9, a seguir:

Figura 9- Quadro sinóptico da Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Na seleção dos entrevistados buscou-se a apresentação de dois perfis, o perfil de desenvolvedor, àquele que participou do desenvolvimento da plataforma FORPDI e de utilizador, àquele que, embora tenha algum conhecimento sobre a criação da plataforma não participou deste, e executa atividades de usuário, além de atividades relacionadas ao planejamento estratégico organizacional, destacando-se a participação e monitoramento de atividades do PDI da instituição. As entrevistas foram analisadas segundo a abordagem da Análise de Conteúdo.

A Análise de Conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Esta técnica se utiliza de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2011).

Com esta técnica esperava-se obter inferência das percepções dos servidores públicos participantes do estudo, proposto neste projeto, acerca das condições em que operaram as fases dos processos de Gestão do Conhecimento na construção e utilização da plataforma FORPDI.

A análise foi realizada segundo o modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1998), especialmente em relação ao que chamaram de modelo de conversão do conhecimento, modelo SECI, conforme citado anteriormente.

No escopo desse trabalho, na busca de respostas sobre as indagações inicialmente apontadas, não coube tratar da implantação do modelo ou seu nível de maturidade, mas sim, categorizar ações relacionadas às fases do processo de Gestão do Conhecimento, conforme apontado pelo modelo adotado.

4.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa, em sua forma de caso de estudo, foi realizada em uma IES aderente à Plataforma FORPDI, e sua escolha se deve à estrita relação com a criação da plataforma.

Segundo Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (2023a), a Plataforma FORPDI foi adotada por 42 universidades Federais e 20 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Tais instituições foram relacionadas nos Quadros 10 e 11, a seguir:

Quadro 10- Adesões de universidades federais à plataforma FORPDI

(continua)

UNIVERSIDADES FEDERAIS
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)
Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB)
Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA)
Universidade Federal de Catalão (UFCAT)
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)
Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Quadro 10- Adesões de universidades federais à plataforma FORPDI

(conclusão)

UNIVERSIDADES FEDERAIS
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)
Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)
Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB)
Universidade Federal do Tocantins (UFT)
Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA)
Universidade Federal de Rondonópolis (UFR)
Universidade Federal de Alagoas (UFAL)
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE)
Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)
Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)
Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)
Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)
Universidade Federal de Jataí (UFJ)
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA)
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
Universidade Federal de São João del-Rei (UFJ)
Universidade Federal Fluminense (UFF)
Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)
Universidade Federal do Amazonas (UFAM)
Universidade Federal de Viçosa (UFV)
Universidade Federal do Piauí (UFPI)
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
Universidade Federal do Cariri (UFCA)
Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA)

Fonte: Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (2023a).

Quadro 11- Adesões de institutos federais à plataforma FORPDI

INSTITUTOS FEDERAIS
Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)
Instituto Federal do Sudestes (IF Sudeste)
Instituto Federal do Paraná (IFPR)
Instituto Federal de Goiás (IFG)
Instituto Federal de Roraima (IRR)
Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN)
Instituto Federal do Tocantins (IFTO)
Instituto Federam do Mato Grosso do Sul (IFMS)
Instituto Federal Fluminense (IFF)
Instituto Federal do Piauí (IFPI)
Instituto Federal de São Paulo (IFSP)
Instituto Federal Goiano (IFGoiano)
Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul)
Instituto Federal do Espírito Santo (IFES)
Instituto Federal da Paraíba (IFPB)
Instituto Federal do Ceará (IFCE)
Instituto Federal de Alagoas (IFAL)
Cefet-RJ
Cefet-MG
Colégio Pedro II (CPII)

Fonte: Rede Nacional de Ensino e PEsquisa (2023a).

4.3 MODELO DE REFERÊNCIA

Para seleção do modelo de referência, para análise do presente caso de estudo, optou-se pela adoção de autores que, baseando-se em literatura internacional relevante, apresentaram seus trabalhos voltados aos estudos na Administração Pública, sobretudo no cenário nacional. Neste sentido destacam-se os trabalhos de Batista e seus colaboradores (2005, 2012, 2014, 2016), conforme visto na seção 3.4 “Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas do Brasil”, e que vale ressaltar seguiram também o Modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1998).

A presente análise seguiu a mesma escolha fundamentada na literatura de referência: o modelo SECI, de Nonaka e Takeuchi (1998), e sua disposição em etapas contínuas de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização do conhecimento nas organizações.

Considerou também a avaliação de diferentes modelos anteriormente apresentada na seção 2.1.5 “Modelos referenciais”.

4.4 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Juntamente com o disposto na referência documental, é apresentada a seguir, a pesquisa qualitativa, pela técnica da análise de conteúdo, a fim de identificar mais amplamente processos realizados pelos personagens da pesquisa, na utilização da plataforma FORPDI.

No desenvolvimento do presente trabalho foi considerada, portanto, a necessidade em se verificar a natureza da análise, em relação aos objetivos inicialmente apresentados, pois estes são fatores de suma importância para a escolha da técnica e para o sucesso da investigação, conforme Freitas e Janissek (2000).

Assim, para se obter uma caracterização correta dos processos de Gestão do Conhecimento na implantação e utilização da plataforma FORPDI, concluiu-se pela utilização de pesquisa qualitativa, pois, segundo Freitas e Janissek (2000) a análise qualitativa se baseia na presença ou ausência de uma dada característica, seu foco está em proporcionar maior familiaridade a um problema. E, segundo Malhotra (2005) nem sempre é possível ou conveniente utilizar métodos estruturados para coleta de dados, e, portanto, no presente trabalho, as informações não necessitam ser categorizadas quantitativamente. Constata-se ainda que “[...] a pesquisa qualitativa é definida como uma técnica de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona percepção (insights) e compreensão do contexto do problema.” (MALHOTRA, 2005, p. 95).

No presente trabalho a necessidade de se entrevistar personagens (ou sujeitos de pesquisa) que pertencem a dois perfis distintos, por meio de entrevista semiestruturada, e a impossibilidade de se obter um número de indivíduos para comporem uma amostra estatisticamente relevante, corroborou pela escolha da abordagem qualitativa.

A análise seguiu a categorização inicialmente proposta, isto é, seu caráter à priori se deve à escolha pela utilização do modelo referencial da Gestão do Conhecimento adotado.

Neste contexto, na presente pesquisa qualitativa foi utilizada a abordagem direta não disfarçada, isso significa que o propósito da pesquisa é revelado ao entrevistado, ou se torna óbvio pelas próprias perguntas feitas.

As entrevistas foram realizadas na segunda quinzena do mês de outubro de 2023.

A discussão em grupo e a entrevista de profundidade são as principais técnicas diretas. Utilizaremos neste trabalho a entrevista de profundidade, pois segundo Malhotra, (2005) este tipo de entrevista pode descobrir percepções mais profundas do que as discussões em grupo.

A pesquisa de profundidade atribui as respostas diretamente ao entrevistado, ao contrário das discussões em grupo nas quais é geralmente difícil identificar que entrevistado específico deu determinada resposta. Esta pesquisa resulta em uma troca livre de informações que pode não ser possível nas discussões em grupo, nas quais, às vezes, há uma certa pressão social para unanimidade (MALHOTRA, 2005, p. 96).

Ainda, citando Malhotra (2005) é possível esclarecer que a entrevista em profundidade (*in-depth*) é definida como uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é inquirido por um entrevistador. O entrevistador inicia o processo com uma pergunta genérica, e posteriormente incentiva o entrevistado a falar livremente para expressar suas opiniões sobre determinado assunto. Isso possibilita o desvendamento de objetos subjetivos que, por sua complexidade, exigem compreensão mais aprofundada dos fenômenos que os envolvem (MARCHETTI, 1995; CHAUVEL, 2000).

De maneira complementar, lembremos que:

Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (GIL, 1999, p. 117).

Ainda, segundo Gil (1999), as entrevistas em profundidade permitem obter dados referentes aos mais variados aspectos da vida social, além de conseguir obter dados em profundidade sobre o comportamento humano. Pretende-se realizar entrevistas em profundidade para a obtenção de dados primários para a solução de determinado problema. Para Mattar (2009) dados primários são coletados com o objetivo de entender as necessidades específicas do estudo.

Como este trabalho visou conhecer etapas da conversão do conhecimento presentes na criação e uso da plataforma FORPDI, a partir do modelo SECI citado anteriormente, e a análise da elaboração dos PDIs da IES com esse enfoque, a necessidade desta pesquisa foi investigar inicialmente como o integrante da equipe de planejamento e demais membros lidaram com o conhecimento em suas diferentes etapas.

O objetivo desta fase foi levantar a visão que se tinha inicialmente e internamente à equipe de desenvolvimento da plataforma FORPDI, em seus processos de criação,

disseminação e uso do conhecimento. Em seguida, foi realizada a análise sob a visão do usuário da plataforma e sua relação a esses processos.

Para tanto os personagens (ou sujeitos de pesquisa) devem ser compreendidos como servidores públicos expondo sua visão sobre o tema da forma como é culturalmente compartilhada em suas relações, no dia a dia, relacionada à criação e uso da plataforma FORPDI.

Não obstante servidores públicos cercam-se de dimensões subjetivas, como qualquer trabalhador, ainda que o trabalho seja permeado por normas de conduta (MENDES; LÚCIO, 2013).

A subjetividade não deve ser negligenciada na implantação de modelos de Gestão do Conhecimento, pelo contrário. Entender a percepção dos servidores acerca dos processos de Gestão do Conhecimento pode representar avanços para o Campo.

Para tanto, foi elaborado um roteiro englobando perguntas abertas semiestruturadas. O Roteiro de perguntas semiestruturadas é apresentado no **Apêndice A**. Como forma de evidenciar aspectos presentes no modelo de Gestão do Conhecimento escolhido, é mostrado na Figura 10, a seguir, a **Matriz de Amarração** pela qual se fez a estrutura do instrumento de pesquisa, o roteiro de entrevista semiestruturada, e questões a serem aplicadas pelo pesquisador, juntamente à entrevista, na forma de um questionário em escala Likert.

A escolha pela utilização de perguntas em forma de questionário, que tratam de tópicos específicos do Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1998), se deve à especificidade do modelo. A partir da resposta fornecida pelo entrevistado, avaliada em escala de importância, seguiram indagações sobre motivos dessa classificação. Assim, buscou-se o aprofundamento sobre cada questão de forma a se manter a ligação inicialmente proposta ao modelo de referência da Gestão do Conhecimento, implicando em um panorama mais completo que a simples resposta às questões do questionário. Dessa forma, foi necessário que as respostas às questões do questionário fossem feitas durante a entrevista. Por vezes, exerceram tais questões o papel de nortear a entrevista, tal qual um roteiro o faria.

A Figura 10, a seguir estabelece a relação das questões a cada fase do modelo SECI.

Figura 10- Matriz de amarração

TEMA DE PESQUISA POR ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
Percepção dos servidores de perfil de desenvolvedor e usuário sobre o Conhecimento; Percepção dos servidores sobre o Conhecimento disponível e sua relação às atividades ligadas ao planejamento estratégico Institucional; Percepção dos servidores sobre processos de criação, compartilhamento, disseminação e uso para elaboração dos planos de desenvolvimento institucionais durante desenvolvimento e uso da plataforma FORPDI	Questões acerca da Socialização do Conhecimento avaliados em escala Likert	Questões acerca da Externalização do Conhecimento avaliados em escala Likert	Questões acerca da Combinação do Conhecimento avaliados em escala Likert	Questões acerca da Internalização do Conhecimento avaliados em escala Likert
<p>Ciclo SECI de conversão do conhecimento Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24)</p>				
SOCIALIZAÇÃO				
<p>1. Em que medida os colaboradores foram encorajados a compartilhar conhecimento pessoal durante o desenvolvimento ou uso da plataforma FORPDI e experiências com os demais membros da equipe? 2. Durante a construção da plataforma FORPDI, existiram reuniões de compartilhamento de experiências do grupo com o controle do PDI tradicional? 3. Na construção da plataforma FORPDI todos os membros da equipe tiveram oportunidades regulares de participar de atividades de compartilhamento de conhecimento, como reuniões, workshops ou eventos informais? 4. Existiu um ambiente de confiança e respeito mútuo entre os membros da equipe, facilitando a troca livre de ideias e opiniões durante a criação da plataforma FORPDI? 5. Foram utilizadas práticas colaborativas estruturadas na criação da plataforma FORPDI, como brainstorming ou sessões de cocriação, para estimular a socialização do conhecimento por meio da troca de ideias entre os membros da equipe?</p>				
EXTERNALIZAÇÃO				
<p>1. Em que medida os colaboradores foram incentivados a expressar de maneira formal, por meio de instrumento padronizado, suas ideias, insights e conhecimentos? 2. Existia, durante o projeto de criação da plataforma FORPDI, uma cultura organizacional que valorizava e reconhecia a importância de transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito? (isto é, tornar o conhecimento formal e acessível)? 3. Os colaboradores tiveram acesso às ferramentas e recursos adequados para registrar e documentar seu conhecimento de forma clara e compreensível, durante a criação da plataforma FORPDI? 4. O ambiente de trabalho durante a criação da plataforma FORPDI foi favorável à criação de artefatos tangíveis, como relatórios, manuais ou documentos, que consolidaram e comunicaram o conhecimento gerado? 5. Foram utilizados e tornados acessíveis instrumentos formais de registro das práticas colaborativas, como brainstorming ou sessões de cocriação realizadas durante a criação da plataforma FORPDI?</p>				
COMBINAÇÃO				
<p>1. Em que medida a organização incentivou a criação de bases de dados, sistemas de informação ou plataformas de compartilhamento de conhecimento para integrar e consolidar informações e conhecimentos diversos? 2. Foram utilizadas práticas de benchmarking e análise comparativa para combinar conhecimentos externos e internos formais, por meio de manuais e documentação, visando melhorias e inovações na criação da Plataforma FORPDI? 3. O ambiente de trabalho, durante a criação da plataforma FORPDI, facilitou a colaboração e a troca de conhecimentos entre diferentes áreas ou departamentos da organização, por meio de acesso a documentos institucionais, manuais e procedimentos? 4. Existiam e foram utilizados durante a criação da plataforma FORPDI mecanismos de integração e compartilhamento de boas práticas, lições aprendidas e experiências relevantes para disseminar o conhecimento de forma ampla? 5. A organização promoveu a formação de equipes de estudo multidisciplinares ou grupos de trabalho diversificados, os quais se utilizaram de manuais estruturados ou relatórios diversos, para em conjunto, proporcionar a combinação de conhecimentos complementares que auxiliaram a criação da plataforma FORPDI?</p>				
INTERNALIZAÇÃO				
<p>1. Durante a criação da plataforma FORPDI, em que medida os colaboradores foram encorajados e tiveram oportunidades para absorver e assimilar o conhecimento disponível na organização? 2. O ambiente de trabalho, durante a criação da plataforma FORPDI, favoreceu a prática e o aprendizado por meio da experiência direta, da experimentação e tolerância ao erro? 3. Os colaboradores foram incentivados a aplicar o conhecimento adquirido em situações reais de trabalho, buscando aprimorar suas habilidades práticas? 4. Foram oferecidas oportunidades de treinamento e capacitação para auxiliar os colaboradores na internalização do conhecimento necessário para suas funções na criação da plataforma FORPDI? 5. Existiu um ambiente de apoio e feedback construtivo, durante a criação da plataforma FORPDI, que permitia aos colaboradores refletirem sobre suas experiências e aprimorarem seu conhecimento?</p>				

Fonte: Elaborada pelo autor (2023), com base em Nonaka e Takeuchi (1997, 2008).

Conforme (BRAUN; MUELLER, 2014; BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012; COELHO, 2014; FREITAS, 2017; NEVES JÚNIOR; MARINHO, 2018; SANTOS; BASTOS, 2019; WILBERT *et al.*, 2016) embora possam ser apontados muitos desafios para implantação da Gestão do Conhecimento em organizações públicas, sua importância é cada vez mais evidente.

Para este trabalho, o tipo de análise proposta se mostra a mais adequada, pois, trata-se de coleta de dados de pessoas diferentes, com perfis diferentes, ou seja, o roteiro será adaptado a cada entrevistado. Ressalta-se que o pequeno número de personagens (ou sujeitos de pesquisa) envolvidos na utilização da plataforma FORPDI na Instituição foi um fator positivo quanto a operacionalização da pesquisa, e facilitador do trabalho de categorizá-la e realizar sua análise, a fim de atingir os objetivos propostos. Em contrapartida, porém, apresentou um desafio à pesquisa por sua abrangência restringir-se a opinião de poucos entrevistados.

4.4.1 Personagens da pesquisa

Segundo Duarte (2002), a escolha dos entrevistados deve estar vinculada à necessidade de compreender o referencial simbólico, os códigos e as práticas de um universo específico. Existe ainda, segundo a autora, a possibilidade de serem adotadas diferentes abordagens para delimitação dos personagens de uma pesquisa qualitativa.

Utiliza-se, por exemplo, de uma abordagem empírica: mediante a pesquisa qualitativa, a fim de se esclarecer sobre como os personagens se percebem e a partir de que categorias organizam o discurso sobre sua atividade profissional; e outra, documental: análise de textos profissionais, da imprensa especializada e de documentos sindicais ou institucionais. Sendo esta última também utilizada neste trabalho, acerca de documentos institucionais como já citado na seção 4.4.

Ainda, a descrição e delimitação das personagens a serem entrevistadas e seu grau de representatividade constituiu um problema a ser enfrentado. Para tanto se recorreu à sondagem inicial e escolha das personagens. A visita à instituição estudada ocorreu como forma de se identificar os possíveis entrevistados. Neste sentido, para a definição desses, foi utilizada a abordagem empírica na qual se buscou a ligação ao uso da plataforma FORPDI, bem como a identificação de membro da equipe de desenvolvedores.

Segundo Duarte (2002) em uma pesquisa qualitativa, o número de personagens que virão a compor o quadro das entrevistas dificilmente pode ser determinado a priori – tudo

depende da qualidade das informações obtidas em cada depoimento, assim como da profundidade e do grau de recorrência e divergência destas informações.

Não foi a princípio delimitado um número de personagens (ou sujeitos de pesquisa) como ideal ou suficiente, sendo esse número resultante do próprio desenrolar da pesquisa e disponibilidade dos respondentes.

Para efeito de preservação da identidade dos entrevistados, e por não apresentar influência no resultado da pesquisa, as personagens são tratadas sem diferenciação de gênero, além disso, não são especificados os cargos, atribuições ou função gratificada. As personagens caracterizam-se em personagens 1 e 2, respectivamente exercendo papéis de desenvolvedor e usuário da plataforma FORPDI, conforme o Quadro 12 a seguir:

Quadro 12- Personagens da pesquisa

Nº De Ordem	Descrição	Perfil
Personagem 1	Servidor público efetivo Participou do desenvolvimento da plataforma FORPDI	Titulação / grau de escolaridade: Mestre
Personagem 2	Servidor público efetivo Participou como usuário da plataforma FORPDI	Titulação / grau de escolaridade: Mestre

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Para o estudo realizado as personagens apresentaram uma disponibilidade admirável em responder às questões formuladas, contribuindo para o bom andamento do trabalho.

4.4.2 Da realização da análise

A análise qualitativa foi realizada segundo a técnica da análise de conteúdo, e foi organizada seguindo a literatura sobre o tema.

Podemos definir a Análise de Conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 42).

[...] a análise de conteúdo é sistemática porque se baseia num conjunto de procedimentos que se aplicam da mesma forma de todo o conteúdo analisável. É também confiável – ou objetiva – porque permite que diferentes pessoas, aplicando separadas as mesmas categorias à mesma amostra de mensagens, possam chegar às mesmas conclusões (DUARTE; BARROS, 2005, p. 286).

Segundo a técnica, foi proposta a análise a partir de três etapas fundamentais: 1. Pré-análise; 2. Exploração do material Codificação (regras para categorias) 3. Tratamento dos resultados e interpretações Inferências.

Na Pré-análise, segundo Bardin (2011) devem ser desenvolvidas as operações preparatórias, por meio de um processo de escolha dos documentos ou definição do corpus de análise; formulação das hipóteses e dos objetivos da análise; elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação final. Optou-se pela escolha do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), conforme citado anteriormente. O uso do modelo permitiu a categorização prévia da análise, e norteou a criação do instrumento de pesquisa apresentado no Apêndice A do presente trabalho.

Buscou-se identificar três pontos principais: A percepção própria sobre Conhecimento; A motivação para criação e utilização da plataforma; e, como o conhecimento permeia as etapas do ciclo SECI, em cada caso observando a distinção entre os perfis dos personagens separados em desenvolvedor e usuário.

No campo empírico, foram delimitados como categorias o Conhecimento; Motivação para criação e uso da plataforma FORPDI; Socialização; Externalização; Combinação e Internalização os quatro pontos principais anteriormente citados.

Unidade de contexto contribui para a compreensão de sentidos a fim de codificar as unidades de registro que, agrupando-as, lhes atribui um sentido engajado, ou seja, corresponde ao segmento da mensagem que, pela dimensão superior, propicia entender o significado de registro. [...] Unidade de registro é uma unidade de significação a ser codificada e corresponde ao menor segmento de conteúdo a ser considerado como unidade de base, visando à categorização, podendo ser de natureza e dimensões variadas (BARDIN, 2011, p. 107).

Nota-se que a definição do modelo SECI proporcionou a categorização à priori na qual se buscava a relação entre os construtos do modelo à prática adotada no desenvolvimento e uso da plataforma FORPDI.

Na segunda etapa, foi realizada a exploração do material, seguindo-se à sua codificação. A Análise documental foi apresentada anteriormente e se complementa a partir da pesquisa de campo, onde ocorreu o aprofundamento de informações sobre o uso da plataforma FORPDI, em loco, e a realização das entrevistas semiestruturadas. Assim, na etapa de exploração do material ou codificação ocorre o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados a unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto, seguindo o que ensina Bardin (2011).

Na terceira etapa se busca colocar em relevo as informações fornecidas pela análise, permitindo apresentar os dados em diagramas, figuras, modelos etc. (BARDIN, 2011).

Os resultados nortearam a proposta de Produto Técnico ou Tecnológico (PPT) apresentado no Apêndice B.

A partir do que foi exposto anteriormente na Figura 10, **Matriz de Amarração** elaborada segundo o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) proporcionou a criação da matriz de amarração, presente no Quadro 13, a seguir. Por esse instrumento se buscou atingir as finalidades de esclarecer a forma de análise e ser ferramenta para sua realização, e sintetizam unidades de contexto e de registro que apreendem a dinâmica do objeto de estudo.

Quadro 13- Estrutura de análise

(continua)

Categorias a Priori (1 -2 -3)	
1 – Aspectos Apontados Pelos Entrevistados Sobre O “Conhecimento”	
Temas	Códigos
Conhecimento (que é, importância)	Definição do Conhecimento
	Pessoal
	Profissional
2 – Motivação e uso da Plataforma FORPDI	
Temas	Códigos
Motivação	Planejamento
	Trabalho
	Setor
	Função
	Motivações Pessoais
Importância	Local
	Nacional
3 – Modelo de Conversão do Conhecimento – SECI (NONAKA, TAKEUCHI, 1997,2008)	
Temas	Códigos
Socialização	Diálogo
	Reuniões
	Trabalho Colaborativo
	Equipe
	Plenária

Quadro 13- Estrutura de análise

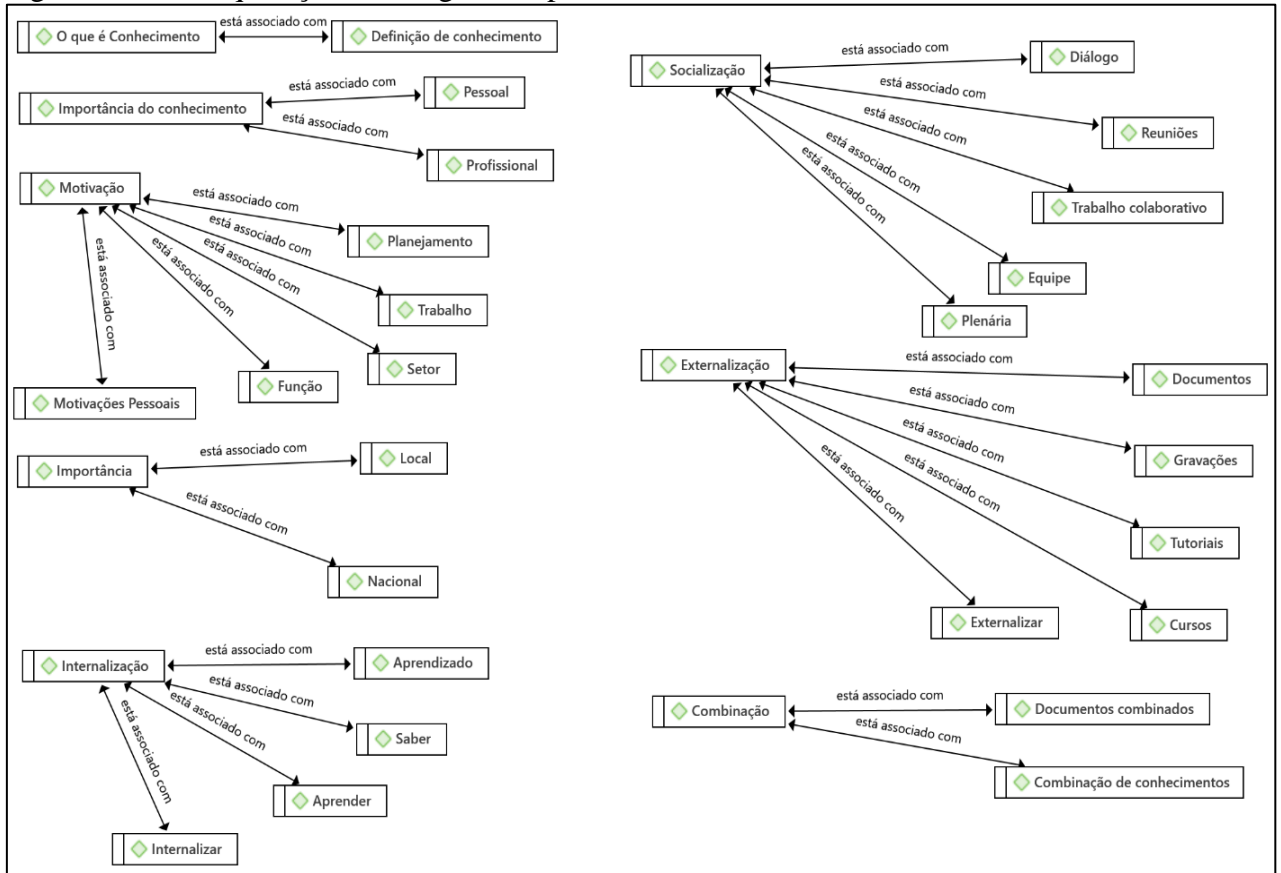
(conclusão)

Categorias a Priori (1 -2 -3)	
Externalização	Documentos
	Gravações
	Tutoriais
	Cursos
	Externalizar
Combinação	Documentos Combinados
	Combinação De Conhecimentos
Internalização	Aprendizado
	Saber
	Aprender
	Internalizar
Categorias a Posteriori (1 -2 -3)	
Monitoramento e controle	Monitoramento
	Acompanhamento
	Processo

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

A categorização, embora inicialmente a priori, seguiu os princípios da análise de conteúdo categorial sendo, portanto, levado em conta na definição das unidades de contexto e de registro os aspectos presentes na literatura que fundamenta o modelo SECI além das expressões recorrentes nas entrevistas; para tanto, sendo utilizado o software ATLAS.ti©, que auxiliou também nas demais etapas da análise, inclusive para a representação gráfica da hierarquização dos códigos e categorias. Conforme a Figura 11, a seguir:

Figura 11- Hierarquização de categorias a priori



Fonte: Elaborado pelo autor com utilização de software Atlas.ti (2023).

Nota-se que após análise das entrevistas pode ser categorizada a posteriori a categoria A qual chamamos de **Monitoramento**. Assim, no capítulo e seções seguintes serão destacadas a apresentação, a análise e a discussão dos resultados, considerando também a nova categoria identificada.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo tem como finalidade apresentar e discutir os resultados obtidos a partir dos dados coletados. A sequência dos tópicos seguirá a estrutura da Figura 11, que foi apresentada na seção anterior. O processo de análise foi conduzido com base na categorização prévia, levando em consideração as perspectivas dos dois perfis envolvidos: desenvolvedores e usuários da plataforma. Os resultados serão detalhados ao término desta seção e servirão como base para a proposta de melhorias, que será abordada no Produto Técnico/Tecnológico, apresentado no Apêndice B.

5.1 O CONHECIMENTO, DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA

Assim, quando questionados sobre o que é conhecimento surgiram as respostas descritas abaixo. Essas, exemplificam as opiniões e sustentam a análise:

Entendo que o conhecimento é aquilo que é a gente vai agregando ao longo do tempo. A gente em muitas situações parte do ponto zero. Conhecimento é aquilo que é a base né... que a gente de diversas áreas, que a gente ao longo do tempo, a gente vai adquirindo. A partir dessa base, é uma construção daquilo que a gente leva, principalmente na área do profissional. o know-how, o aprendizado que a gente leva ao longo do tempo (PERSONAGEM 1).

O conhecimento ele fica no campo mais... É Ela não é uma questão material, é uma questão mais difícil de ser mensurada... então é um aprendizado (PERSONAGEM 1).

Eu acredito que [CONHECIMENTO] é tudo né... a gente aprende com tudo, basta a gente estar aberto para aprender mesmo, eu acho que conhecimento não é só aprendizado, mas eu acho que está em tudo... conhecimento está em tudo (PERSONAGEM 2).

Podemos entender a percepção pessoal exemplificada, embora possamos identificar também o termo conhecimento em outras questões. A percepção pessoal das personagens aponta para a importância do conhecimento como acúmulo de experiências e aprendizado. Identificado em aspectos profissional e pessoal:

A partir dessa base, é uma construção daquilo que a gente leva, principalmente na área do profissional. o know-how, o aprendizado que a gente leva ao longo do tempo (PERSONAGEM 1).

[...] aplicar todo esse conhecimento, não só no meu trabalho, mas também na minha vida pessoal [...]acho que é uma coisa que dá muito certo, pelo menos pra mim (PERSONAGEM 2).

5.2 CRIAÇÃO, IMPORTÂNCIA E USO DA PLATAFORMA FORPDI

As motivações são apresentadas segundo os perfis selecionados, o que pode ser compreendido como motivações da criação e desenvolvimento e a motivação do uso da plataforma, essa percepção se associa materialmente a classificação dos personagens, conforme descrito anteriormente.

A principal motivação foi em conversas com outras pessoas que trabalharam na área de planejamento dentro das instituições federais de ensino é que não havia uma padronização ou mesmo um acompanhamento do PDI não era recorrente dentro de diversas instituições... então pensando que se tivesse um acompanhamento do planejamento institucional e que isso poderia contribuir com as universidades o software é isso. Foi a principal motivação, a construções do software (PERSONAGEM 1).

a maioria das instituições não faziam acompanhamento do planejamento institucional então motivado por esse diagnóstico passamos a desenvolver a parte do software conceitualmente porque havia também uma equipe técnica, de TI para desenvolver a parte do software (PERSONAGEM 1).

a plataforma, ela faz parte da competência do meu trabalho... e utilizo bastante, inclusive, a plataforma. [...] Eu tenho muito contato com a plataforma eu utilizo bastante ela (PERSONAGEM 2).

Por eu estar no setor de planejamento... é a maior motivação para estar participando né... eu não participei do projeto de criação, mas apenas da utilização da gestão da plataforma então acho que o que motiva mesmo é a o fato de eu estar neste setor que é o setor que gerencia a plataforma (PERSONAGEM 2).

A motivação de uso se associa a finalidade de monitoramento de ações, o que será abordado mais a frente neste trabalho, mas que em primeira análise trata de atividade rotineira, cuja o conhecimento passa por diferentes aspectos ligados a utilização do software e monitoramento.

Quanto a importância, foi identificada a importância local e nacional da plataforma, percebida pelas personagens em diferentes ocasiões, as quais podem ser exemplificadas, conforme segue:

A instituição foi envolvida né... houve uma disseminação desse projeto dentro da instituição, tentando conscientizar a comunidade sobre a importância do desenvolvimento dessa plataforma para o planejamento institucional (PERSONAGEM 1).

O fórum de pró-reitores contribuiu muito para essa pesquisa [que fundamentou a criação da plataforma] porque aí os pró-reitores incentivaram suas universidades a responderem essas questões... então teve uma absorção muito grande, conseguimos preencher um universo né daquilo que a gente pretendia aliar (PERSONAGEM 1).

passaram até a valorizar mais o planejamento ver né ... com esse contato com a plataforma, com o contato com esses conceitos eles começaram a valorizar mais então o planejamento é usar mais o PDI (PERSONAGEM 2).

Notadamente, há valorização em aspectos de gestão e planejamento sobre a plataforma em relação ao seu uso, pois conforme citado anteriormente no presente trabalho, trata-se de ferramenta de apoio a estratégia e seu monitoramento. O que obviamente, segue a motivação de sua criação. E sua importância reconhecida pelos personagens.

5.3 MODELO DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO – SECI

Nesta categorização a priori foram agrupadas as questões que se associam ao Modelo, e nas subseções seguintes é apresentado um panorama de cada uma das etapas desse modelo, conforme observado na Figura 10, da seção 4.5, anteriormente.

Acerca da percepção de cada categoria de análise as personagens manifestaram-se provocadas pelo roteiro semiestruturado de pesquisa e proposição em responder a escala Likert. Tal escala, conforme explanado em tópicos sobre a Metodologia do presente trabalho, se valeu como balizador do modelo e não com intenção de análise quantitativa. As questões se seguiram a proposição de avaliar em escala, porém a justificativa de cada escolha dessa escala proporcionou.

Houve a intencionalidade em associar perguntas ao modelo, e tal intencionalidade não foi disfarçada, isso é, os personagens foram informados da construção e motivação da estrutura do roteiro e do questionário.

O roteiro de entrevista vai passar por algumas questões... são questões abertas que devem ser respondidas de qualquer maneira que, assim... como você considerar essa questão. E a partir do questionário há uma divisão ali, onde se tenta categorizar respostas e seu entendimento a respeito de cada tema em uma escala Likert, porém a gente não vai ficar preso só essa análise, então cada questão eu gostaria de aprofundar um pouco mais o tema, então ela tem dupla finalidade, de ter uma classificação e principalmente como um roteiro para que a gente possa aprofundar cada campo então haverá questões a respeito de socialização, externalização, internalização e combinação... que são fases de um modelo de gestão do conhecimento chamado de Conversão de Conhecimento... tudo bem? (ENTREVISTADOR).

Após tais esclarecimentos, passamos à entrevista. Em relação ao modelo SECI, tema desta subseção, a apresentação e análise se apresentam a seguir.

5.3.1 Socialização

Nesta categoria, vale ressaltar, foram analisados códigos que embora não exaustivos, referem-se, por semelhança, à literatura pela qual se baseia o Modelo SECI, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, 2008). Neste sentido a Socialização trata da interação realizada entre conhecimentos tácitos.

Quando perguntados sobre o encorajamento em compartilhar conhecimento tácito por forma de socialização, tema da questão 1 desta seção, houve o apontamento segundo cada perfil, obviamente. E, portanto, refere-se ao desenvolvimento ou ao uso conforme associado a fala de cada personagem. Em escalas seria possível responder como: 1– Não foram encorajados; 2 – Foram pouco encorajados; 3– Foram suficientemente encorajados; 4 – Foram totalmente encorajados. Neste sentido, quanto ao desenvolvimento foram suficientemente encorajados e quanto ao ponto de vista de uso atual da plataforma, considerou-se como pouco encorajados.

Eu Acredito que foram suficientemente encorajados porque foi uma equipe multidisciplinar em que a gente trabalhou no desenvolvimento. Então até pela questão de entendimento de pessoas de áreas distintas né... [...] então entender esses lados e ver o que é possível aliar a teoria também [...] a gente fazia algumas reuniões temáticas tentando buscar o entendimento das equipes. E muito disso estava no conhecimento tácito de cada membro da equipe (PERSONAGEM 1).

PERSONAGEM 2 Questão 1

A gente sugere né que seja feita uma reunião no setor, que o setor defina as ações em conjunto né... acho que o encorajamento que a gente vai ver nesse sentido num processo por isso que a gente manda com tanta antecedência...[...] a gente dá esse espaço é para que o setor em conjunto ele consiga se planejar mais ou menos esse o encorajamento que a gente busca levar para as pessoas. A realidade eu sei que é diferente eu sei que em muitos setores acontece de não ter esse compartilhamento, mas a gente busca mostrar né que é importante ter essa interação dentro do setor em relação ao planejamento.

Sobre reuniões, tema da questão 2 desta seção, na etapa de desenvolvimento pode ser exemplificado entendimento somente do perfil desenvolvedor, o mesmo ocorre em relação à socialização no momento da construção da plataforma, tema da questão 3. Em escalas seria possível responder a questão 2, como: 1– Não existiram; 2 – Ocorreram raras reuniões; 3– Ocorreram reuniões na quantidade ideal; 4 – Ocorreram reuniões acima da necessidade. conforme, abaixo:

Houve então diversas reuniões, tanto da equipe é de desenvolvimento do software e do conceito do software quanto gente fez entregas parciais para o fórum de pró-reitores de planejamento e administração de todas as universidades. Então parcialmente a gente fazia entregas daquele modelo até então desenvolvido para análise desse o grupo. Esse grupo é composto basicamente por quem trabalha com planejamento nessas instituições, então mediante essas entregas parciais a gente tinha um retorno deles sobre como estava em desenvolvimento, então acredito que tenha tido esses compartilhamentos com quem trabalhava nesse formato tradicional de PDI.

Ela era feita em plenário com apresentação normalmente por slides e aí ficava aberto discussões. Então ocorreram reuniões em quantidade ideal (PERSONAGEM 1).

E na sequência, sobre oportunidades de participar de atividades de compartilhamento de conhecimento, a que se refere a socialização, em escala: 1– Não tiveram oportunidades; 2 – Tiveram poucas oportunidades; 3– Tiveram oportunidades ideais; 4 – Tiveram oportunidades constantes. Assim, segue:

Tiveram oportunidades constantes. Foi um projeto em que realmente a equipe que estava participando do desenvolvimento era uma equipe que tinha um diálogo sempre constante...[...] tinha candidatos, tinha bolsista... tivemos reuniões, tivemos participações nesses fóruns, toda a equipe participava, toda equipe de desenvolvimento e de conceituação. Então isso foi amplamente, ramificada entre os membros, acredito que todos tiveram uma participação suficiente e constante dentro do projeto (PERSONAGEM 1).

E na sequência, sobre o ambiente facilitador a que se refere a socialização, e no momento do desenvolvimento da plataforma, em escala: 1– Não existiu; 2 – Existiu pouco; 3 - Existiu suficientemente; 4 – Existiu totalmente. Foi assim respondido:

De fato, era uma equipe assim bem focada naquilo que ia ser entregue, como é um projeto de uma amplitude significativa, haviam várias instituições com autonomia, porque há a autonomia universitária... é... um ambiente que se não tiver uma participação, uma divulgação, um entendimento mútuo daquilo que se está desenvolvendo não funciona. Entendo que é essa questão do ambiente de confiança, de conhecer e saber os objetivos... para onde que está indo o software sobre as necessidades... tudo isso fez parte de todos os membros da equipe. Existiu totalmente (PERSONAGEM 1).

Sobre reuniões em tempo de desenvolvimento e uso da plataforma FORPDI, quando perguntado sobre práticas colaborativas a que se refere a socialização, ambas as personagens afirmaram ser suficientemente utilizadas. Em escala: 1 – Não foram utilizadas; 2 – Foram pouco utilizadas; 3 – Foram suficientemente utilizadas:

... nas reuniões que a gente aplicava era muito colaborativa a gente colocava várias ideias, por exemplo: quantos níveis de perfis que você precisa pra se fazer um planejamento. [...], então a gente fazia reuniões em grupo para colocar todos esses pontos para que os desenvolvedores, programadores pudessem absorver isso e implementar. De maneira suficiente (PERSONAGEM 1).

Então a gente busca fazer reuniões né... inclusive agora esse é um momento que eu estou reunindo todos os responsáveis por metas para poder justamente ouvir né... a questão de como que está o planejamento a angústia em relação ao planejamento também aquilo que eles desejam alterar no planejamento... então assim a gente está sempre muito aberto para conversas, toda vez que a gente envia os processos eles

pedem reunião e a gente faz reuniões, então, assim... essa é interação pós criação né já na execução mesmo ela acontece sim. Existe suficientemente (PERSONAGEM 2).

Se destaca pelo ponto de vista da socialização a metodologia própria de desenvolvimento da plataforma, pois a interação é percebida como mais presente do que a proposta pelos usuários, mesmo quando esses apresentam-se como coordenadores.

5.3.2 Externalização

Nesta categoria, se seguiu o mesmo procedimento apontado anteriormente quanto aos códigos e categorias. Neste sentido a Externalização trata da explicitação do conhecimento tácito que então é explicitado (externalizado).

Quando perguntados sobre o incentivo aos colaboradores em explicitar seu conhecimento a personagem de perfil de desenvolvedor afirmou total incentivo aos colaboradores, quanto a percepção do perfil usuário a resposta foi de que os colaboradores foram suficientemente incentivados. Em escala: 1 – Não foram incentivados; 2 – Foram pouco incentivados; 3 – Foram suficientemente incentivados; 4 – Foram totalmente incentivados. Assim:

Eu entendo que ele foi totalmente incentivado, porque esse era o formato né desse desenvolvimento da plataforma. Como era uma plataforma aberta para que várias instituições que têm autonomia pudessem utilizar e havia também um financiamento do Ministério da Educação em cima desse projeto... era preciso deixar claro né... aquilo que era feito. Então todo esse conhecimento tácito [...] ele era externalizado por meio de é diversas ações que eram feitas dentro do próprio fórum, divulgações que eram feita em cima disso e especificamente em relação ao planejamento do software foram feitas capacitações [...] gravados em estúdios e ficaram disponíveis na página durante muito tempo tanto na parte conceitual do planejamento estratégico quanto na parte do software (PERSONAGEM 1).

Foi uma demanda externa inclusive não só da minha instituição, mas de outras universidades também... da gente fazer mesmo um curso, um tutorial para explicar... para explicar o próprio manuseio da plataforma mesmo, sabe uma parte básica mesmo de como entrar na plataforma, como inserir uma ação... a gente faz tutoriais; em formato de vídeo a gente nunca fez, a gente faz em docs, assim... slide, isso a gente geralmente faz e disponibiliza no processo. [...] a gente pode considerar esses tutoriais, que a gente coloca os processos, e o guia que a gente fez... o guia de elaboração de uma boa ação também foi uma forma da gente externalizar esse conhecimento...então talvez... suficientemente (PERSONAGEM 2).

Quando perguntados sobre cultura organizacional, segundo sua percepção pessoal, personagem de perfil de desenvolvedor afirmou que à época de desenvolvimento tal cultura existia pouco, e justificou ser esse o motivo da criação da plataforma, ou seja maior integração

e desenvolvimento de uma cultura que valorizasse o conhecimento e o planejamento, quanto a percepção do perfil usuário essa personagem acreditava que à época de desenvolvimento a cultura de explicitar o conhecimento era suficiente mas atualmente em relação ao uso a resposta foi de a cultura organizacional que valoriza a transformação do conhecimento tácito em explícito existe pouco. Em escala: 1 – Não Existia / existe; 2 – Existia pouco / existe pouco; Existia suficientemente / existe suficientemente; Existia totalmente / existe totalmente. Com isso, foi apontado:

Eu acho que nesse caso existia a pouco, isso surgiu justamente com essa motivação. A motivação de que o planejamento institucional deixasse de ser apenas uma formalidade, e passasse a ser uma questão explícita... passasse a ser fazer parte do cotidiano da comunidade então a gente precisava sim externalizar coisas que ficavam restritas a uma área muito específica. [...] A gente precisava que toda a instituição fizesse parte desse processo... então naquele momento existia ainda pouca essa cultura da disseminação do conhecimento (PERSONAGEM 1).

Eu acho assim eu acho que tem sim é uma questão de valorização disso inclusive como eu falei é é uma demanda mesmo que chega pra gente então as pessoas elas têm interesse né em aprender sobre e como é a gente que concentra esse conhecimento a gente tem que fazer mesmo esses materiais [...] atualmente a gente tem demandas... mas é mais ainda então nesses daqueles tutoriais que a gente fez né mais em formato não animado né E a questão da cultura organizacional eu acho que eles valorizam sim tanto que demandam né [...] eu acho que fica mais para a gente mesmo fazer essa disponibilização dos materiais então existia suficientemente em relação à metodologia em relação à uso não existe muito é o que a gente faz (PERSONAGEM 2).

Quando perguntados sobre a disponibilidade de ferramentas para que os colaboradores, tanto à época do desenvolvimento quanto do uso da plataforma, possuem para tornar explícito seu conhecimento individual ambos identificaram como acesso suficiente. Em escala: 1 – Não tinham / tem; 2 – Tinham acesso limitado / tem acesso limitado; 3 - Tinham acesso suficiente / tem acesso suficiente; 4 – Tinham / tem acesso total. Como apresentado:

Dentro desses registros que a gente tem de reuniões né... [...] expressar as suas opiniões e aí era avaliado juntamente dentro do grupo aquilo que valia ou não a pena ser colocado dentro da plataforma então à abertura ela acontecia, mas nem tudo o que era expressado foi colocado. Mas o escopo geral da plataforma teve essa abertura, mas nem tudo era colocado, era discutido entre o grupo aquilo que realmente ia ser útil na plataforma. Então tinham acesso suficiente (PERSONAGEM 1).

Em relação bom né que depende dela que a pessoa identifica, se for uma questão do sistema tem a RNP que se faz o registro... manda por e-mail abre uma ordem de serviço registra aquela melhoria eles analisam e eles podem fazer... agora, se for alguma coisa não relacionada ao sistema aí eles entram em contato com a gente né, com o setor... A gente faz uma análise que quer dizer assim é uma coisa muito pessoal talvez né então a gente precisa, tem que analisar essa solicitação essa sugestão para ver se realmente vale a pena acho que essa é suficiente não é total.. (PERSONAGEM 2).

Nota-se, porém uma dificuldade conceitual sobre a capacidade de acesso a ferramentas de explicitação, isto é codificação, ou gravação, ou formalização de conhecimentos tácitos em explícitos. Assim as considerações dos personagens foram embasadas mais na abertura em solicitar o registro do conhecimento do que em fazê-lo de maneira autônoma e irrestrita. O que pode indicar necessidade de aprofundamento sobre o tema em pesquisa futura.

Quando perguntados, na questão 4 e 5 deste subgrupo, sobre o ambiente de criação da plataforma, e instrumentos formais de registro das práticas colaborativas, como brainstorm e cocriação, questões exclusivas ao perfil de desenvolvedor, a resposta dada afirmou ter à época do desenvolvimento um ambiente totalmente favorável e seu registro ocorreu de maneira suficiente. Ressalta-se ainda que a questão foi apresentada à discussão ao perfil de usuário o qual se absteve. Em escala: 1 – Não foi favorável; 2 – Foi pouco favorável; 3 – Foi suficientemente favorável; 4 – Foi totalmente favorável. Como observado a seguir:

Entendo que o ambiente foi totalmente favorável porque num grupo em que a gente é especificamente assim trabalho do FORPDI era uma equipe muito engajada... [...] a motivação que as pessoas tinham tornaram esse ambiente favorável. Essa abertura né... tivemos essa abertura para que se pudesse expressar suas opiniões, seu conhecimento e a partir dele criar... ... existe é a abertura, mas não existe registros individuais de membros da equipe sob pontos... existe sempre no conjunto que foi discutida pela equipe e saiu dali com um direcionamento (PERSONAGEM 1).

[as ferramentas] foram suficientemente utilizadas né acho que o brainstorm foi a principal... tivemos vários trabalhos neste formato, inclusive nesses fóruns a gente fazia diversas discussões. Isso tudo tem registros, mas como eu te falei, os registros vinham mais de um entendimento que era feito durante esses trabalhos, de um consenso que se chegava... a melhor solução que seria apresentada mediante a abertura de todos os membros da equipe mas que, aí sim fazia o registro do entendimento que vinha do grupo e não de parcelas individuais (PERSONAGEM 1).

5.3.3 Combinação

Segue-se nesta seção a metodologia proposta, o que de fato ocorre também nas seções seguintes que apresentam categorias ligadas ao modelo SECI.

Assim, voltando às questões, quando perguntados sobre o incentivo da organização na criação de ferramentas para combinação de conhecimentos explícitos, combinação de documentos formais e bases de dados, por exemplo, ambas as personagens afirmaram ser de maneira suficiente. Conforme segue:

A plataforma ela já é em si né um instrumento que foi feito para combinar com a necessidade legal que é o planejamento, então você tem um conceito de planejamento que tem de ser elaborado por diversas obrigações que uma universidade tem que exercer... e você constrói uma ferramenta que te dará suporte para isso... então entendo

que esse incentivo ocorreu em todas as etapas porque é justamente essa combinação que a gente... precisa... até para expandir junto aos usuários do sistema e a comunidade acadêmica... [...] então foi suficientemente (PERSONAGEM 1).

É, assim a organização como um todo... a gente colocou a plataforma dentro dos sistemas integrados da universidade. Então tá compondo, lá, todos os nossos sistemas que a gente tem... ela está lá também. Mas, é aquela página que contém né... todas as informações sobre o planejamento de um modo geral. Acho que alí tem uma reunião mesmo de dados, ou os planos de ações em revisão... a gente também integra esses resultados com o relatório de gestão... então acho que tem uma informação bastante compartilhada sim, que que é extraído da plataforma e está espalhado... digamos assim no sistema da universidade tem outros relatórios da universidade (PERSONAGEM 2).

As respostas acima, portanto apontaram com coerência ao modelo, a combinação de documentos ou conhecimentos explícitos por meios distintos, na geração de novo conhecimento explícito foi avaliado em momentos diferentes segundo o perfil do personagem. Assim embora suficiente seja uma condição que pode ser considerado passível a críticas e motivar esforços, ocorreu nas distintas fases analisadas da plataforma FORPDI.

Quando perguntados sobre práticas de benchmark e análise comparativa na combinação de conhecimentos explícitos. Em escala a questão se apresentava: 1 – Não foram / não são utilizadas; 2 – Foram / são pouco utilizadas; 3 – Foram / são suficientemente utilizadas; 4 – Foram / são totalmente utilizadas.

Eu entendo que o isso foi totalmente utilizado, porque uma coisa que motivou a gente diagnóstico pra gente fazer o diagnóstico a gente pesquisou todas as 69 universidades na ocasião. [...] Então esse diagnóstico veio externamente de maneira formal por todas as instituições a gente tinha ferramentas na ocasião que permitiam, o fórum de pró-reitores contribuiu muito para essa pesquisa [...] conseguimos preencher um universo né daquilo que a gente pretendia aliar. Então com base nesse conhecimento que a gente adquiriu ali das outras instituições [...] para que a gente pudesse trabalhar em cima delas e desenvolveu o software da melhor forma (PERSONAGEM 1).

Olha eu não sei te falar se formalmente existe isso, mas por exemplo quando eu faço uma reunião com uma outra universidade para conversar sobre o uso é ali que eu faço esse benchmark ... não consegue que seja bem formal mas eu faço uma comparação quando eu converso com eles eu sei é quando eles né falam perguntam questionam pedem pra que eu apresente como é que eu uso aqui na minha instituição, muitas vezes eles também compartilham a tela... então é mas nesse momento mesmo faço isso essa comparação mas é uma coisa assim que eu falei não é formal e é o que eu faço né não sei se poderia considerar que ele que fala que se foram utilizadas práticas né a talvez pouco utilizadas porque é mais uma iniciativa de olhar e fazer essa comparação (PERSONAGEM 2).

Houve potencial diferença entre os apontamentos do perfil desenvolvedor em face ao perfil de usuário. O desenvolvedor afirmou ter sido, à época do desenvolvimento da plataforma,

totalmente utilizadas tais práticas. Enquanto o usuário atual da plataforma respondeu ser pouco utilizadas.

Quando perguntados sobre o ambiente de trabalho como facilitador de acesso a conhecimentos explícitos, a fim de que seu uso possa ser combinado, como manuais documentos, normas e processos, por exemplo, sob responsabilidade ou guarda de outros departamentos ou entre equipe de desenvolvedores, em sua relação a outras organizações, o respondente com perfil de desenvolvedor afirmou que à época de desenvolvimento o ambiente foi suficientemente facilitador à combinação de conhecimentos explícitos. Enquanto com relação ao uso o respondente diz o ambiente facilitar suficientemente, atualmente. Podemos observar a seguir:

Entendo que facilitou o suficiente para a colaboração. A instituição foi envolvida né.. [...] Então em relação aos acessos a documentação, a legislação, manuais, entendo que tudo isso teve uma abertura suficiente dentro da instituição e uma aderência significativa dentro desse processo então o ambiente estava assim favorável e facilitou o suficiente né (PERSONAGEM 1).

A experiência que eu entendo é por exemplo quando a gente faz né o relatório com ações que envolvem né... aí muitos setores eu acho que tem essa troca sim. Sabe essa até sobre isso para ajudar com um exemplo, o mapeamento de processos, que até não está dentro da plataforma, mas ele é um meio da gente organizar os processos do setor e tem essa interação, principalmente dos macroprocessos... a gente consegue visualizar muito bem essa interação né dessas diferentes áreas e departamento, da organização... mas os planos de ações acho que é um documento que a gente extrai da plataforma, né... é um meio nessa troca de conhecimentos a gente acabou fazendo né um guia para elaborar as ações foi disponibilizado para vários setores enfim não com esse objetivo mas talvez tenha ajudado (PERSONAGEM 2).

Quando perguntados sobre a combinação de mecanismos como boas práticas registradas ou formalizadas, registros de lições aprendidas e experiências relevantes para disseminação do conhecimento e sua combinação responderam estimulados pelas escala: 1 – Não existiam / Não existem mecanismos; 2 – Existiam / existem poucos e Não foram / não são utilizados; 3 – Existiam / existem poucos mecanismos e foram / são pouco utilizados; 4 - / foram suficientemente utilizadas; 4 – Existiam mecanismos abundantes, porém não foram utilizados; 5 – Existiam mecanismos abundantes e foram suficientemente utilizados. E assim respondidos:

Existiam mecanismos e foram utilizados. Eu entendo que a experiência aqui no compartilhamento... é a experiência institucional de quem tinha interesse dentro da plataforma, que são as instituições, e a partir desse diagnóstico que foi feito a gente captou a experiência das instituições de como que elas realizavam o planejamento [...] Eu entendo que existiam mecanismos abundantes e foram todos utilizados, inclusive, só complementando, pelas entregas parciais que foram feitas, além do diagnóstico, ainda eram discutidos dentro da plenária, nesse fórum diversas outras questões

específicas né de cada órgão que eram colocados em pauta e discutimos pela equipe de desenvolvimento. (PERSONAGEM 1).

Eu acho que assim... é nessa questão de boas práticas pessoas apreendidas além disso a gente está sempre atento para melhorar a cada ano a gente consegue visualizar assim melhoras, um contato maior com os outros setores. Elaborar o guia foi muito bom porque a gente percebeu, no ano de 2021 como que as ações estavam escritas... em 2022 já foi totalmente diferente então, eu acho que assim acho que foram poucos e talvez foram suficientemente utilizados (PERSONAGEM 2).

Há de notar, entretanto, o caráter explícito presente na combinação, às vezes negligenciado na resposta, pois embora subentendido o registro e retomada destes para discussão em plenária, o termo “entregas parciais” poderiam gerar ambiguidade. Fato pelo qual o código “plenária” se associa inicialmente à **Socialização** e para efeitos de codificação é exclusivo à essa categoria. Entretanto, observada essa particularidade, em nada pode afetar a análise realizada.

Quando perguntado às personagens da pesquisa sobre a formação de equipes de estudo multidisciplinares, promovidos pela organização, que se utilizaram de conhecimentos explícitos e a partir da combinação desses, geraram novo conhecimento explícito, ambas as personagens de pesquisa apontaram para a suficiente promoção. Em escala: 1– Não promoveu / promove; 2 – Promoveu pouco / promove pouco; 3 – promoveu suficiente / promove suficiente; 4 – Promoveu bastante / promove bastante. Como descrito a seguir:

Eu vou colocar aqui que promoveu suficientemente porque sempre há espaço para se fazer mais. Pra fazer essas combinações, mas eu entendo que foi bem sucedido trabalho da equipe, que teve essa abertura porque era uma equipe multidisciplinar, das pessoas da área de gestão de pessoas da área de TI e que precisavam ter esse diálogo para que pudesse desenvolver essa plataforma da melhor forma possível né... então essa combinação de conhecimentos culminou no desenvolvimento de um software, na publicação de um livro e na publicação de artigos científicos, também externalizando isso e combinando toda essa questão de TI com a questão acadêmica, a questão de conhecimento da parte de gestão, também. Então acho que foi uma combinação suficiente e que pôde ser formalizado isso e combinado da melhor maneira possível (PERSONAGEM 1).

Em relação ao uso e a criação do PDI né... então eu sei que sim houve a criação de grupos de trabalho multidisciplinares, que envolveu muito a comunidade de um modo geral. A utilização de relatórios com certeza embasou o planejamento, os vários resultados anteriores, históricos para poder elaborar o planejamento que foi inserido posteriormente... tem essa questão da elaboração do PDI que foi basicamente embasado dessa forma, com equipes multidisciplinares, com a utilização de dados de relatórios diversos, e que no final promoveu essa combinação para a criação do PDI que é o é o que a gente monitora hoje no dia a dia então acho que promoveu o suficiente (PERSONAGEM 2).

Novamente há semelhança de percepções, embora pertinentes a momentos distintos, o de desenvolvimento e uso. O que por si só pode representar oportunidade para buscar melhorias acerca desta etapa de combinação, segundo o modelo SECI, no uso atual da plataforma ou mesmo observar tais considerações quando em desenvolvimento em trabalhos futuros, ligados ou não à plataforma FORPDI.

5.3.4 Internalização

Nesta categoria, assim como as anteriores se observa a categorização a priori segundo o modelo SECI, assim a Internalização corresponde a última categoria original do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997, 2008). Neste sentido a Internalização trata da interação realizada entre conhecimentos explícitos para os tácitos, pois esses são absorvidos por meio do aprendizado, portanto há apropriação desses conhecimentos.

Quando perguntados sobre oportunidades e encorajamento para internalização de conhecimentos durante o desenvolvimento e uso da plataforma FORPDI, a personagem 2, entendendo ser esta uma questão para desenvolvedores, e com essa opinião corroborada pelo entrevistador, preferiu não discorrer sobre o tema. Em escala: 1 - Não foram encorajados nem tiveram oportunidades; 2 – Foram pouco encorajados e tiveram poucas oportunidades; 3 – Foram moderadamente encorajados e tiveram oportunidades razoáveis; 4 – Foram totalmente encorajados e tiveram oportunidades constantes. A personagem 1, desenvolvedor, apontou para resposta 4 desta escala. E comentou:

Eu entendo que era quase uma obrigação, era quase que uma condição para os membros do FORPDI de absorver e internalizar aquilo que já tinha sido produzido né... que era referente a esse tema para que a gente pudesse desenvolver da melhor forma. Então todos os membros eram encorajados a conhecer tudo aquilo, sobre essa área de planejamento, esses modelos existentes de planejamento e o diagnóstico que foi feito, o estudo mais aprofundado sobre esse diagnóstico, todo esse conhecimento que já era explícito ele deveria ser já.. quase uma espécie de apoio para que os desenvolvedores tanto conceituais quanto de TI pudessem trabalhar em cima da plataforma que estava sendo desenvolvida (PERSONAGEM 1).

Quando perguntados se o ambiente de trabalho favoreceu a internalizações por meio de experimentação, experiência direta e tolerância ao erro, foi respondido pelo perfil desenvolvedor que foi suficiente. Pelo perfil usuário, e considerando o momento presente na instituição, acerca do uso da plataforma FORPDI, respondeu ser o ambiente totalmente facilitador da internalização, e argumentaram:

Entendo que favoreceu suficiente... a gente sabe, porque o que que acontece é... o ambiente era um ambiente trabalhar ambiente favorável com pessoas abertas às experiências que estavam é sendo relatadas sendo diagnosticadas, tudo isso... a questão da experimentação e a própria tolerância ao erro é natural para o desenvolvimento de um software porque tem sempre aquele que tá conceitualmente dizendo o que é necessário, nem sempre consegue se expressar exatamente a forma como precisa da ferramenta e a área de TI não conhece exatamente a área de gestão e parte daquilo que foi expressado para ela de necessidade. Então é óbvio que o resultado ali está sempre sujeito a modificações e a questão que o software FORPDI está em constante modificação, já foi feito diversas consolidações posteriormente e por ser um software livre, já foi criado com essa concepção, especificamente em relação à tolerância erro eu entendo que foi suficientemente aceito dentro desse próprio que é era uma questão que realmente só após testes é na plataforma que seria possível identificá-los (PERSONAGEM 1).

Até no mapeamento você consegue ver isso... fazem o preenchimento enviam pra gente a gente analisa aí se tiver algum equívoco a gente devolve, então existe sim essa tolerância existe sempre esse contato para que é aprendam mesmo... com o planejamento e assim algumas das até dos relatos deles é que eles gostam desse processo... que eles aprendem com todo esse processo de criação para os planos de ações eles passaram a entender melhor planejamento, usando a plataforma porque na plataforma eles conseguem visualizar todos eles.. então as pessoas conseguiram ver aquilo que está explícito na plataforma e internalizar (PERSONAGEM 2).

Quando perguntados se os colaboradores foram incentivados, e em que medida, a aplicar o conhecimento adquirido em situações reais de trabalho para com isso aprimorar suas habilidades práticas. Contextualmente, em cada momento, desenvolvimento e uso, foi apontado pelo perfil desenvolvedor que foram pouco incentivados. Em contrapartida o perfil de usuário respondeu que os colaboradores são totalmente incentivados. Em escala: 1 – Não foram / não são incentivados; 2 – Foram / são pouco incentivados; 3 – Foram / são suficientemente incentivados; 4 – Foram / são totalmente incentivados. E apontaram em suas respostas:

Entendo que foi pouco incentivado porque usuário da prática de trabalho não seria necessariamente as equipes de desenvolvimento, até pra não ter os vícios de quem elaborou. Em cima daquilo que seria trabalhado..., mas fizemos algumas simulações né... que aconteceram dentro da equipe, visando justamente é fazer esses testes... aprimorar essas habilidades práticas antes de colocar a versão final do software em funcionamento, então fizemos vários testes né... foram apresentadas diversas versões de teste, inclusive em plenário justamente para que eles tivessem essa visão... porque a prática mesmo foi após a implantação.. (PERSONAGEM 1).

Sim é bem nessa linha que eu falei anterior né acho que olhando lá aprendendo lá eles conseguem ver né internalizando né eles conseguem usar assim no seu dia a dia é passaram até a valorizar mais o planejamento ver né ... com esse contato com a plataforma, com o contato com esses conceitos eles começaram a valorizar mais então o planejamento é usar mais o PDI. Inclusive nos processos no seu dia a dia ali né interessante (PERSONAGEM 2).

Quando perguntados ocorreram oportunidades de treinamento tanto na criação, pergunta direcionada ao perfil de desenvolvedor, quanto no uso, pergunta direcionada ao perfil de

usuário. Foram feitas respostas distintas. O perfil de desenvolvedor, Personagem 1 disse que foram dadas poucas oportunidades, enquanto o perfil de usuário, personagem 2, disse não serem oferecidas oportunidades de treinamento. Em escala: 1 – Não foram / não são oferecidas oportunidades; 2 – Foram / são oferecidas poucas oportunidades; 3 – Foram / são oferecidas oportunidades razoáveis; 4 – Foram / são oferecidas oportunidades constantes. Suas respostas são apresentadas abaixo:

Foram oferecidas poucas oportunidades porque concepção dessa plataforma já te exigia que as pessoas que tivessem fazendo parte da equipe tivesse já um certo conhecimento sobre o tema, tanto o tema de desenvolvimento na área de TI quanto o desenvolvimento conceitual da plataforma... então a gente não tinha tempo suficiente, dado o nível do projeto de treinar ou capacitar essa equipe para melhoria... a gente já precisava dessas pessoas prontas... então eu entendo que isso foi pouco desenvolvido, mas também não limitava a busca de novos conhecimentos ... então para isso foi dado todo o suporte naquilo que era necessário, a gente não era estático ao ponto de querer que todos tivessem o conhecimento suficiente... então sempre que houve a busca por melhorias isso era incentivado (PERSONAGEM 1).

Não exatamente da plataforma precisa fazer acho ... o que existe tem cursos é da metodologia e da citam a plataforma o mas não a questão do uso se você olhar para ver na ENAP tem os cursos sobre a plataforma FORPDI e para isso mas eles são mais voltados pra questão metodológica mais teórico. Do uso mesmo não tem não, tem até o pessoal de outras universidades que entram em contato comigo falando que esses cursos eles não são relacionados à execução mesmo, mais a questão da metodologia (PERSONAGEM 2).

Quando perguntados se existiu ambiente de apoio e feedback construtivo quando do desenvolvimento da plataforma FORPDI ou atualmente quando em uso, ambos os perfis, considerando os momentos distintos, afirmaram ter existido ou existir plenamente. Em contrapartida o perfil de usuário respondeu que os colaboradores são totalmente incentivados. Em escala: 1 – Não existiu / não existe; 2 – Existiu / existe pouco; 3 – Existiu suficientemente / existe suficientemente; 4 – Existiu plenamente / existe plenamente. Argumentaram:

Sim existiu plenamente. inclusive os brainstorms acredito que foram redes, assim que nasceram os que foi muito importante para essa troca de informações né o aprendizado é... principalmente por ser uma equipe multidisciplinar para conhecer outro lado... o entendimento de uma área distinta da sua... ter esse entendimento foi fundamental para o desenvolvimento... então houve esse feedback construtivo em todas as etapas de desenvolvimento (PERSONAGEM 1).

Sim sempre que a gente manda né os processos, faz as reuniões a gente quer esse feedback de quem de fato executa né.. (PERSONAGEM 2).

5.4 MONITORAMENTO E CONTROLE

A análise realizada segundo a caracterização do modelo, revelou, porém, uma nova perspectiva. A perspectiva de monitoramento e controle, que poderia estar associada às etapas do ciclo do conhecimento, tão evidente enquanto se trata da fase de criação e desenvolvimento, mas que nos mostra, porém que a plataforma é utilizada apenas como ferramenta de monitoramento e controle das ações ligadas ao PDI (plano de desenvolvimento institucional) das IES.

Observemos falas sobre monitoramento e controle, ligados aos códigos apresentados anteriormente no Quadro 13, que tornaram possível a presente Categoria, título dessa seção.

Utilizo atualmente como acompanhamento do PDI na instituição que eu trabalho podendo usar na prática que o que foi feito dentro da academia. Na gestão a gente utiliza a plataforma mais como acompanhamento das metas do PDI institucional (PERSONAGEM 1).

Eu peço as informações que são inseridas na plataforma... são pedidas por meio do setor que eu trabalho e o monitoramento dessas informações, e desses dados, é realizado pelo setor que eu trabalho (PERSONAGEM 2).

Em termos de planejamento da instituição então essas atividades rotineiras né... são aquelas ações que vão permitir o avanço muitas vezes para os objetivos estratégicos. São essas atividades rotineiras das ações que a gente acaba monitorando na plataforma [...] tem esse trabalho né... com a plataforma e com os assuntos que a plataforma aborda, que é a questão do planejamento (PERSONAGEM 2).

Então pensando que se tivesse um acompanhamento do planejamento institucional e que isso poderia contribuir com as universidades o software é isso. Foi a principal motivação, a construções do software (PERSONAGEM 1).

Quando a gente pede é... para que as pessoas insiram as ações na plataforma a gente faz via processo né [...] para o planejamento do ano seguinte então a gente dá esse espaço é para que o setor em conjunto ele consiga se planejar mais ou menos esse o encorajamento que a gente busca levar para as pessoas (PERSONAGEM 2).

A gente partiu da hipótese de que a maioria das instituições não faziam acompanhamento do planejamento institucional então motivado por esse diagnóstico passamos a desenvolver a parte do software (PERSONAGEM 1).

Tem essa questão da elaboração do PDI que foi basicamente embasado dessa forma, com equipes multidisciplinares, com a utilização de dados de relatórios diversos, e que no final promoveu essa combinação para a criação do PDI que é o que a gente monitora hoje no dia a dia (PERSONAGEM 2).

Porque era quase que é o loteamento ali pra área de administração e planejamento a questão do planejamento institucional, sendo que ele faz parte de toda a instituição (PERSONAGEM 1).

A plataforma ela já é em si né um instrumento que foi feito para combinar com a necessidade legal que é o planejamento [...] e você constrói uma ferramenta que te dará suporte para isso... essa necessidade de acompanhar o planejamento institucional então tanto do ponto de vista do software, quanto do ponto de vista de expandir esse conhecimento em planejamento (PERSONAGEM 1).

Não há de se falar, contudo, em subversão da finalidade da plataforma pois essa foi a motivação inicial. Nem tampouco afirmar que esta plataforma possa se valer naturalmente, isto é, sem que haja grande adequação da ferramenta, ao possível propósito de fomentar o ciclo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), como facilitador de um sistema de Gestão do Conhecimento. O que foi observado também pelo personagem 1:

Então acho que a própria plataforma pode ser utilizada para isso no futuro, hoje é utilizada mais para questão de planejamentos materiais (PERSONAGEM 1).

No capítulo seguinte serão expostas as conclusões desse trabalho. Para atender ao objetivo inicialmente elencado de apresentar proposta de melhoria foi construído a parti dos resultados do presente trabalho um produto técnico / tecnológico. Tal instrumento encontra-se na forma do Apêndice B e representa um esforço para sugerir que preceitos da Gestão do Conhecimento, aqui representados pelo modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), sejam aplicados na plataforma FORPDI e em toda a sua operacionalização. Sem que haja também qualquer impedimento a futura expansão para um sistema de Gestão do Conhecimento, completo e abrangente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na realização deste trabalho buscou-se inicialmente o aprofundamento sobre a evolução e finalidade da Administração pública, especialmente no cenário Nacional. Foram estudados diferentes modelos de Gestão do Conhecimento, neste contexto, e sua relação com a Administração Pública no Brasil.

A Gestão do Conhecimento (GC) representa uma abordagem estratégica para o processo de identificação, captura, organização, disseminação e utilização do conhecimento dentro de uma organização. Desde as últimas décadas, o conhecimento passou a ser essencial para que as organizações possam se adaptar ao ambiente externo cada vez mais dinâmico e mutável. Essa constatação, realizada inicialmente a partir de estudos sobre a administração privada, tomou forma e foi utilizada também pela administração pública, particularmente após a consolidação da Administração Pública Gerencial.

Nesse contexto, o modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) delinea as quatro fases fundamentais da criação do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. A socialização ocorre quando o conhecimento tácito é compartilhado entre os membros da organização, a externalização transforma esse conhecimento em conceitos explícitos, a combinação envolve a combinação de diferentes conceitos explícitos para criar novo conhecimento, e a internalização torna esse conhecimento novamente tácito, mas agora incorporado nos indivíduos. Esses processos são essenciais para a dinâmica de aprendizado e inovação nas organizações, buscando promover sua evolução constante.

A revisão integrativa, de caráter exploratório buscou respostas em estudos anteriores sobre a Gestão do Conhecimento na Administração Pública no Brasil, seus resultados foram apresentados, em seção específica deste trabalho, a fim de contextualizar a Gestão do Conhecimento e apresentar os esforços iniciais, que proporcionaram o crescimento deste campo de estudo nas décadas iniciais do século XXI.

À revisão exploratória e integrativa seguiu-se a caracterização e contextualização da plataforma FORPDI. A plataforma FORPDI é a ferramenta utilizada como principal instrumento para o planejamento estratégico da Instituição estudada, bem como é utilizada por outras 61 instituições, e concentra-se no monitoramento e controle de metas e ações, alinhando-se ao *Balanced Scorecard*.

Na sequência dos trabalhos realizados na elaboração desta Dissertação. Foi realizada a pesquisa de campo. Nesta fase, foi realizada pesquisa conduzida por meio de visita in loco e entrevistas em profundidade, envolvendo dois perfis distintos: desenvolvedor e usuário. Em um contexto prático, este estudo se propôs a avaliar a aplicabilidade dos construtos da Gestão do Conhecimento, tomando por base o modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), por meio de um caso de estudo centrado na plataforma FORPDI nessa Instituição Pública de Ensino Superior.

As entrevistas em profundidade revelaram que os conceitos da Gestão do Conhecimento foram bem aplicados durante a etapa de desenvolvimento da plataforma FORPDI. No entanto, durante o seu uso, as práticas do modelo SECI não foram identificadas em sua totalidade, de maneira eficaz, sendo predominantes os aspectos de gestão, como monitoramento e controle

Assim, embora eficiente para o monitoramento de metas, carece de recursos específicos para facilitar a criação, disseminação e uso do conhecimento dentro da instituição.

Essa lacuna apresentou uma perspectiva promissora para a proposta que sugere as diretrizes para sua futura adequação, buscando transformá-la em uma ferramenta abrangente que não apenas otimize o planejamento estratégico, mas também promova ativamente a criação, disseminação e utilização do conhecimento organizacional. O presente trabalho fundamentou então a proposição de um produto técnico: um relatório conclusivo que sugere a adaptação futura da plataforma FORPDI, apresentado no Apêndice B.

Assim, a Instituição de Ensino Superior, e as demais instituições que utilizam atualmente a plataforma FORPDI, poderão beneficiar-se plenamente da sinergia entre Planejamento Estratégico e Gestão do Conhecimento, impulsionando sua capacidade de inovação e adaptação em um ambiente acadêmico e social em constante evolução.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- AMORIM, P. M.; COSTA, S. R. R. da. Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 6, n. 8, p. 57870–87884, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/BJDV6N8-263>. Acesso em: 26 abr. 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, L. R. de F. S. **Gestão do conhecimento na administração pública**: estudo do nível de maturidade na Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia - PRODEB. 2018. 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/29235>. Acesso em: 26 abr. 2023.
- BASSI, E. **Empresas locais e globalização**: guia de oportunidades estratégicas para o dirigente nacional. São Paulo: Cultura, 2000.
- 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: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2012. *E-book*. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf. Acesso em: 22 set. 2021.
- BATISTA, F. F.; DALKIR, K.; ARRAU, G. P.; CARRILLO, F. J.; HEISIG, P. **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. 2. ed. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2016. *E-book*. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/160922_livro_experiencias_segunda-edicao.pdf. Acesso em: 22 set. 2021.
- BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005. (Texto para Discussão nº 1095).
- BATISTA, F. F.; RECH, A. R.; GOMES, C. de A.; SANTOS, D. L. N. dos; ANDRADE, E. C. S. de; MALLMANN, M. L.; FERREIRA, R. M. P. M.; COSTA, V. S. **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Rio de Janeiro: IPEA, 2014. (Texto para Discussão, 1941). Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1941.pdf. Acesso em: 22 set. 2021.
- BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA - Organizational Knowledge Assessment. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 983–1006, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-76121620>. Acesso em: 20 set. 2021.

- BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. S. de; CASTRO, A. B. C. de. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1341–1366, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000500008>. Acesso em: 20 set. 2021.
- CAPELLA, A. C. N. **Formulação de políticas públicas**. Brasília: ENAP, 2018. *E-book*. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3332/1/Livro_Formulação de políticas públicas.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3332/1/Livro_Formula%C3%A7%C3%A3o%20de%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas.pdf) Acesso em 20 set. 2023.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v.1).
- CHAUVEL, M. A. Insatisfação e queixa à empresa: investigando os relatos dos consumidores. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 24., 2000, Florianópolis, SC. **Anais [...]**. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHOO, C. W. **Gestão de informação para a organização inteligente**. Alfragide: Caminho, 2003.
- COELHO, A. M. M. **Gestão do conhecimento na administração pública: um estudo do papel da alta administração**. 2014. 36 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas no Setor Público) - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2014.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DA, E.; FREITAS, S. Gestão do conhecimento na administração pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 424–457, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/RCDA.V15I1.351>. Acesso em: 26 abr. 2023.
- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington: Elsevier, 2005.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa** [online], n.115, p. 139-154, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf>. Acesso em: 20 maio 2023.
- DOROW, P. F. Compreensão do compartilhamento **do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem**. 2017. 360 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/180883> Acesso em: 21 ago. 2021.
- DRUCKER, P. F. Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. **California Management Review**, Berkeley, CA, v. 41, n. 2, p. 74–94, 1999.

FREITAS, H. M. R.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra, 2000.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE-eletrônica**, [online], v. 1, n. 1, p. 1–30, 2002. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482002000100006.pdf. Acesso em: 22 set. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. P. **Gestão do conhecimento em empresa construtora**. 2017. 223 f. Dissertação (Mestrado em Inovação na Construção Civil) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3153/tde-07112017-092913/pt-br.php> Acesso em: 26 ago. 2021.

HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública**. 2015. 390 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/157340> Acesso em: 26 ago. 2021.

HOWLETT, M.; RAMESH, M.; PERL, A. **Política pública**: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integral. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KAPLAN, R.; NORTON, **The strategy-focused organization**: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. USA: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

KURIAKOSE, K. K. *et al.* Knowledge Management Maturity Models-A Morphological Analysis. **Journal of Knowledge Management Practice**, Kalpakkam, v. 11, n. 3, set. 2010. Disponível em: <http://www.tlinc.com/article232.htm>. Acesso em: 22 mar. 2023.

LARA, C. R. D. de. **A atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital humano. São Paulo: Nobel, 2004.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de informações gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

LEONARDI, J.; BASTOS, R. Bases epistemológicas da teoria de criação de conhecimento organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 3–18, 2014.

LONGO, R. M. J.; QUEIROZ, C.; SANTOS, P. dos; CAMACHO, F.; PAULINELLI, R.; FEDELE, D. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2019.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2005.

MARQUES, D. **Modelo para auditoria do conhecimento em gerenciamento de projeto**. 2017. 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/179887> Acesso em: 21 ago. 2021.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDONÇA, L. C. **Plano de desenvolvimento institucional: proposta de um modelo de referência e de automatização para IFES**. 2017. 245 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/12766> . Acesso em: 10 jul. 2022.

MENEZES, I. S. de. O patrimonialismo característico da administração pública brasileira e a gestão da informação e do conhecimento do setor público: memória institucional, prodigalidade de treinamento e cúpula organizacional “politizada”. **Revista de Direito Brasileira**, [online], v. 13, n. 6, p. 4, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2358-1352/2016.v13i6.2880>. Acesso em: 20 set. 2021.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

NEVES, E. O. **Articulação entre os construtos aprendizagem organizacional, capacidade absorptiva e inovação em organizações intensivas em conhecimento**. 2017. 209 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/188523> Acesso em 21 ago. 2021.

NEVES JÚNIOR, O. P. N.; MARINHO, S. V. O uso do organizational knowledge assessment (OKA) para análise da gestão do conhecimento em uma organização pública. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 11, n. 2, p. 290–307, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1983465914155>. Acesso em: 20 set. 2021.

NONAKA, I.; ICHIJIO, K. **Knowledge creation and management: new Knowledge creation and management: new challenges for managers**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. **California management review**, Berkeley, CA. v. 40, n. 3, p. 40–54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEPULIM, M. E. H.; FIALHO, F. A. P.; VARVÁKIS, G. Barreiras culturais à efetivação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 27, n. 3, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2017v27n3.33114> Acesso em: 28 out. 2021.

RIBEIRO, A. C. O dilema em torno da esfera pública: a centralidade do conceito dentro da teoria deliberativa da democracia e suas reformulações a partir da proposta Habermasiana. **Revista Habitus**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 37–46, 2007. Disponível em: www.habitus.ifcs.ufrj.br

REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA (RNP). **Plataforma For**. 2023a. Disponível em: https://www.rnp.br/projetos/plataforma_for Acesso em: 12 jan. 2023.

REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA (RNP). **Histórico**. 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/historico> Acesso em: 12 jan. 2023

SANT'ANA, T. *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: FORPDI, 2017.

SANTOS, V. dos; BASTOS, R. C. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 24–41, 2019.

SAVEGNAGO, C. L.; MARQUEZAN, L. I. P. Gestão do conhecimento em uma biblioteca universitária: desafios e potencialidades. **Práticas de Administração Pública**, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 23–41, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2526629235983>. Acesso em: 20 set. 2021.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 347–369, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>. Acesso em: 16 abr. 2023.

SECCHI, L.; COELHO, F. de S.; PIRES, V. **Políticas públicas**: conceitos, casos práticos, questões de concursos. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

SOUSA, A. D. de. **As práticas de gestão do conhecimento nas organizações públicas**: o ministério da justiça. 2002. 143 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/3763> Acesso em: 10 jul. 2022.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 16, p. 20–45, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1517-45222006000200003> Acesso em 26 abr. 2023.

SOUZA, Y. S. de. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482004000100009>. Acesso em: 29 mar. 2023.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. São Paulo: LTC, 1998.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VALENTIM, G. M.; FERREIRA, M. A.; DALTO, J. L. A Gestão do Conhecimento na Administração Pública. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (CONBREPRO), 10., 2020, [online]. **Anais [...]**. [S. l.]: APREPRO, 2020. p. 12. Disponível em: <https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/>. Acesso em: 20 set. 2021.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **Datagrama-zero-Revista da Ciência da Informação**, [s. l.] v. 3, n. 4, p. 1–23, 2002.

WAHRLICH, B. M. de S. **Uma Análise das teorias de organização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, 2000. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/889>. Acesso em: 22 set. 2021.

WILBERT, J. K. W.; DUARTE, K. B.; KRAUSE, M. G.; MALLMANN, M. L.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. de; LAPOLLI, É. M. Compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública brasileira. **Espacios**, Caracas, v. 37, n. 22, 2016. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n22/16372214.html>. Acesso em: 20 set. 2021.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE¹

PERFIL DE DESENVOLVEDOR	PERFIL DE USUÁRIO																								
<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual sua relação com a criação ou utilização da plataforma FORPDI? 2. Em relação à Plataforma FORPDI o que motivou sua participação nesse projeto? 3. Como você descreve as atividades que executava rotineiramente no projeto? 4. Qual a sua concepção pessoal sobre Conhecimento? 5. A partir do momento que você começou a trabalhar no projeto de criação da plataforma FORPDI, sua concepção pessoal de Conhecimento mudou? De que maneira? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual sua relação com a criação ou utilização da plataforma FORPDI? 2. Em relação à Plataforma FORPDI o que motiva sua participação nesse projeto? 3. Como você descreve as atividades que executa rotineiramente no projeto? 4. Qual a sua concepção pessoal sobre Conhecimento? 5. A partir do momento que você começou a trabalhar com a plataforma FORPDI, sua concepção pessoal de Conhecimento mudou? De que maneira? 																								
SOCIALIZAÇÃO	SOCIALIZAÇÃO																								
<ol style="list-style-type: none"> 1. Em que medida os colaboradores foram encorajados a compartilhar conhecimento pessoal durante o desenvolvimento ou uso da plataforma FORPDI, e experiências com os demais membros da equipe? <table style="width: 100%; margin-top: 5px;"> <tr><td>Não foram encorajados</td><td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Foram pouco encorajados</td><td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Foram suficientemente encorajados</td><td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Foram totalmente encorajados</td><td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table> 2. Durante a construção da plataforma FORPDI, existiram reuniões de compartilhamento de experiências do grupo com o controle do PDI tradicional? <table style="width: 100%; margin-top: 5px;"> <tr><td>Não existiram</td><td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ocorreram raras reuniões</td><td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ocorreram reuniões na quantidade ideal</td><td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ocorreram reuniões acima da necessidade</td><td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table> 	Não foram encorajados	<input type="checkbox"/>	Foram pouco encorajados	<input type="checkbox"/>	Foram suficientemente encorajados	<input type="checkbox"/>	Foram totalmente encorajados	<input type="checkbox"/>	Não existiram	<input type="checkbox"/>	Ocorreram raras reuniões	<input type="checkbox"/>	Ocorreram reuniões na quantidade ideal	<input type="checkbox"/>	Ocorreram reuniões acima da necessidade	<input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Em que medida os colaboradores são encorajados a compartilhar conhecimento pessoal durante o desenvolvimento ou uso da plataforma FORPDI, e experiências com os demais membros da equipe? <table style="width: 100%; margin-top: 5px;"> <tr><td>Não São encorajados</td><td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>São pouco encorajados</td><td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>São suficientemente encorajados</td><td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>São totalmente encorajados</td><td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table> 2. . 3. . 	Não São encorajados	<input type="checkbox"/>	São pouco encorajados	<input type="checkbox"/>	São suficientemente encorajados	<input type="checkbox"/>	São totalmente encorajados	<input type="checkbox"/>
Não foram encorajados	<input type="checkbox"/>																								
Foram pouco encorajados	<input type="checkbox"/>																								
Foram suficientemente encorajados	<input type="checkbox"/>																								
Foram totalmente encorajados	<input type="checkbox"/>																								
Não existiram	<input type="checkbox"/>																								
Ocorreram raras reuniões	<input type="checkbox"/>																								
Ocorreram reuniões na quantidade ideal	<input type="checkbox"/>																								
Ocorreram reuniões acima da necessidade	<input type="checkbox"/>																								
Não São encorajados	<input type="checkbox"/>																								
São pouco encorajados	<input type="checkbox"/>																								
São suficientemente encorajados	<input type="checkbox"/>																								
São totalmente encorajados	<input type="checkbox"/>																								

¹O Roteiro Prévio, não é rigorosamente seguido como um instrumento “engessado”, ele norteia questões relevantes. O presente roteiro teve diversos desdobramentos, gerando a entrevista que serviu aos propósitos do estudo. Seus desdobramentos seguiram para diferentes aspectos importantes, utilizados no capítulo 5 do presente documento.

3. Na construção da plataforma FORPDI todos os membros da equipe tiveram oportunidades regulares de participar de atividades de compartilhamento de conhecimento, como reuniões, workshops ou eventos informais?

- Não tiveram oportunidades
- Tiveram poucas oportunidades
- Tiveram oportunidades ideais
- Tiveram oportunidades constantes

4. Existiu um ambiente de confiança e respeito mútuo entre os membros da equipe, facilitando a troca livre de ideias e opiniões durante a criação da plataforma FORPDI?

- Não existiu
- Existiu pouco
- Existiu suficientemente
- Existiu totalmente

5. Foram utilizadas práticas colaborativas estruturadas na criação da plataforma FORPDI, como brainstorming ou sessões de cocriarão, para estimular a socialização do conhecimento por meio da troca de ideias entre os membros da equipe?

- Não foram utilizadas
- Foram pouco utilizadas
- Foram suficientemente utilizadas
- Foram totalmente utilizadas

EXTERNALIZAÇÃO

1. Em que medida os colaboradores foram incentivados a expressar de maneira formal, por meio de instrumento padronizado, suas ideias, insights e conhecimentos?

- Não foram incentivados
- Foram pouco incentivados
- Foram suficientemente incentivados
- Foram totalmente incentivados

2. Existia, durante o projeto de criação da plataforma FORPDI, uma cultura organizacional que valorizava e reconhecia a importância de transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito? (Isto é, tornar o conhecimento formal e acessível)

- Não existia
- Existia pouco
- Existia suficientemente
- Existia totalmente

4. Existe um ambiente de confiança e respeito mútuo entre os membros da equipe, facilitando a troca livre de ideias e opiniões durante o uso da plataforma FORPDI?

- Não existe
- Existe pouco
- Existe suficientemente
- Existe totalmente

5. São utilizadas práticas colaborativas estruturadas na criação da plataforma FORPDI, como brainstorming ou sessões de cocriarão, para estimular a socialização do conhecimento por meio da troca de ideias entre os membros da equipe?

- Não são utilizadas
- São pouco utilizadas
- São suficientemente utilizadas
- São totalmente utilizadas

EXTERNALIZAÇÃO

1. Em que medida os colaboradores são incentivados a expressar de maneira formal, por meio de instrumento padronizado, suas ideias, insights e conhecimentos?

- Não são incentivados
- São pouco incentivados
- São suficientemente incentivados
- São totalmente incentivados

2. Existe, durante o uso da plataforma FORPDI, uma cultura organizacional que valorizava e reconhecia a importância de transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito? (Isto é, tornar o conhecimento formal e acessível)

- Não existe
- Existe pouco
- Existe suficientemente
- Existe totalmente

3. Os colaboradores tiveram acesso às ferramentas e recursos adequados para registrar e documentar seu conhecimento de forma clara e compreensível, durante a criação da plataforma FORPDI?

- Não tinham acesso
- Tinham acesso limitado
- Tinham acesso suficiente
- Tinham acesso total

4. O ambiente de trabalho durante a criação da plataforma FORPDI foi favorável à criação de artefatos tangíveis, como relatórios, manuais ou documentos, que consolidaram e comunicaram o conhecimento gerado?

- Não foi favorável
- Foi pouco favorável
- Foi suficientemente favorável
- Foi totalmente favorável

5. Foram utilizados e tornados acessíveis instrumentos formais de registro das práticas colaborativas, como brainstorming ou sessões de cocriação realizadas durante a criação da plataforma FORPDI?

- Não foram utilizados
- Foram pouco utilizados
- Foram suficientemente utilizados
- Foram totalmente utilizadas

INTERNALIZAÇÃO

1. Durante a criação da plataforma FORPDI, em que medida os colaboradores foram encorajados e tiveram oportunidades para absorver e assimilar o conhecimento disponível na organização?

- Não foram encorajados nem tiveram oportunidades
- Foram pouco encorajados e tiveram poucas oportunidades
- Foram moderadamente encorajados e tiveram oportunidades razoáveis
- Foram totalmente encorajados e tiveram oportunidades constantes

3. Os colaboradores tem acesso às ferramentas e recursos adequados para registrar e documentar seu conhecimento de forma clara e compreensível, durante o uso da plataforma FORPDI?

- Não tem acesso
- Tem acesso limitado
- Tem acesso suficiente
- Tem acesso total

4. .

5. São utilizados e tornados acessíveis instrumentos formais de registro das práticas colaborativas, como brainstorming ou sessões de cocriação realizadas durante o uso da plataforma FORPDI?

- Não foram utilizados
- Foram pouco utilizados
- Foram suficientemente utilizados
- Foram totalmente utilizadas

INTERNALIZAÇÃO

1. Durante o uso da plataforma FORPDI, em que medida os colaboradores são encorajados e tem oportunidades para absorver e assimilar o conhecimento disponível na organização?

- Não são encorajados nem tiveram oportunidades
- São pouco encorajados e tiveram poucas oportunidades
- São moderadamente encorajados e tiveram oportunidades razoáveis
- São totalmente encorajados e tiveram oportunidades constantes

2. O ambiente de trabalho, durante a criação da plataforma FORPDI, favoreceu a prática e o aprendizado por meio da experiência direta, da experimentação e tolerância ao erro?

- Não favoreceu
- Favoreceu pouco
- Favoreceu suficientemente
- Favoreceu totalmente

3. Os colaboradores foram incentivados a aplicar o conhecimento adquirido em situações reais de trabalho, buscando aprimorar suas habilidades práticas?

- Não foram incentivados
- Foram pouco incentivados
- Foram suficientemente incentivados
- Foram totalmente incentivados

4. Foram oferecidas oportunidades de treinamento e capacitação para auxiliar os colaboradores na internalização do conhecimento necessário para suas funções na criação da plataforma FORPDI?

- Não foram oferecidas oportunidades
- Foram oferecidas poucas oportunidades
- Foram oferecidas oportunidades razoáveis
- Foram oferecidas oportunidades constantes

5. Existiu um ambiente de apoio e feedback construtivo, durante a criação da plataforma FORPDI, que permitia aos colaboradores refletirem sobre suas experiências e aprimorarem seu conhecimento?

- Não existiu
- Existiu pouco
- Existiu suficientemente
- Existiu plenamente

2. O ambiente de trabalho, durante o uso da plataforma FORPDI, favorece a prática e o aprendizado por meio da experiência direta, da experimentação e tolerância ao erro?

- Não favorece
- Favorece pouco
- Favorece suficientemente
- Favorece totalmente

3. Os colaboradores são incentivados a aplicar o conhecimento adquirido em situações reais de trabalho, buscando aprimorar suas habilidades práticas?

- Não são incentivados
- São pouco incentivados
- São suficientemente incentivados
- São totalmente incentivados

4. São oferecidas oportunidades de treinamento e capacitação para auxiliar os colaboradores na internalização do conhecimento necessário para suas funções no uso da plataforma FORPDI?

- Não são oferecidas oportunidades
- São oferecidas poucas oportunidades
- São oferecidas oportunidades razoáveis
- São oferecidas oportunidades constantes

5. Existe um ambiente de apoio e feedback construtivo, durante a criação da plataforma FORPDI, que permitia aos colaboradores refletirem sobre suas experiências e aprimorarem seu conhecimento?

- Não existe
- Existe pouco
- Existe suficientemente
- Existe plenamente

COMBINAÇÃO

1. Em que medida a organização incentivou a criação de bases de dados, sistemas de informação ou plataformas de compartilhamento de conhecimento para integrar e consolidar informações e conhecimentos diversos?

- Não incentivou
Incentivou pouco
Incentivou suficientemente
Incentivou totalmente

2. Foram utilizadas práticas de benchmarking e análise comparativa para combinar conhecimentos externos e internos formais, por meio de manuais e documentação, visando melhorias e inovações na criação da Plataforma FORPDI?

- Não foram utilizadas
Foram pouco utilizadas
Foram suficientemente utilizadas
Foram totalmente utilizadas

3. O ambiente de trabalho, durante a criação da plataforma FORPDI, facilitou a colaboração e a troca de conhecimentos entre diferentes áreas ou departamentos da organização, por meio de acesso a documentos institucionais, manuais e procedimentos?

- Não facilitou
Facilitou pouco
Facilitou suficientemente
Facilitou totalmente

4. Existiam e foram utilizados durante a criação da plataforma FORPDI mecanismos de integração e compartilhamento de boas práticas, lições aprendidas e experiências relevantes para disseminar o conhecimento de forma ampla?

- Não existiam mecanismos
Existiam poucos mecanismos, porém não foram utilizados
Existiam poucos mecanismos e foram suficientemente utilizados
Existiam mecanismos abundantes, porém não foram utilizados
Existiam mecanismos abundantes e foram suficientemente utilizados

COMBINAÇÃO

1. Em que medida a organização incentivou a criação de bases de dados, sistemas de informação ou plataformas de compartilhamento de conhecimento para integrar e consolidar informações e conhecimentos diversos?

- Não incentiva
Incentiva pouco
Incentiva suficientemente
Incentiva totalmente

2. São utilizadas práticas de benchmarking e análise comparativa para combinar conhecimentos externos e internos formais, por meio de manuais e documentação, visando melhorias e inovações no uso da Plataforma FORPDI?

- Não são utilizadas
São pouco utilizadas
São suficientemente utilizadas
São totalmente utilizadas

3. O ambiente de trabalho, durante o uso da plataforma FORPDI, facilita a colaboração e a troca de conhecimentos entre diferentes áreas ou departamentos da organização, por meio de acesso a documentos institucionais, manuais e procedimentos?

- Não facilita
Facilita pouco
Facilita suficientemente
Facilita totalmente

4. Existe e são utilizados durante o uso da plataforma FORPDI mecanismos de integração e compartilhamento de boas práticas, lições aprendidas e experiências relevantes para disseminar o conhecimento de forma ampla?

- Não existem mecanismos
Existem poucos mecanismos, porém não são utilizados
Existem poucos mecanismos e são suficientemente utilizados
Existem mecanismos abundantes, porém não são utilizados
Existem mecanismos abundantes e são suficientemente utilizados

5. A organização promoveu a formação de equipes de estudo multidisciplinares ou grupos de trabalho diversificados, os quais se utilizaram de manuais estruturados ou relatórios diversos, para em conjunto, proporcionar a combinação de conhecimentos complementares que auxiliaram a criação da plataforma FORPDI?

- Não promoveu
- Promoveu pouco
- Promoveu suficientemente
- Promoveu bastante

5. A organização promove a formação de equipes de estudo multidisciplinares ou grupos de trabalho diversificados, os quais se utilizaram de manuais estruturados ou relatórios diversos, para em conjunto, proporcionar a combinação de conhecimentos complementares que auxiliam no uso da plataforma FORPDI?

- Não promoveu
- Promoveu pouco
- Promoveu suficientemente
- Promoveu bastante

APÊNDICE B - Proposta de melhoria em gestão do conhecimento para a Plataforma FORPDI

Produto Técnico / Tecnológico apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, pela Universidade Federal de Alfenas, campus Varginha. Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Wanderson Gomes de Souza



**PROPOSTA DE MELHORIA EM GESTÃO DO
CONHECIMENTO PARA A PLATAFORMA FORPDI**

PROSTA DE MELHORIA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A PLATAFORMA FORPDI

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Edvando Cesar Galvão ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Dr. Wanderson Gomes de Souza, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Resumo 03

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta 04

Público-alvo da proposta 06

Descrição da situação-problema 07

Objetivos da proposta de intervenção 09

Diagnóstico e análise 10

Proposta de intervenção 11

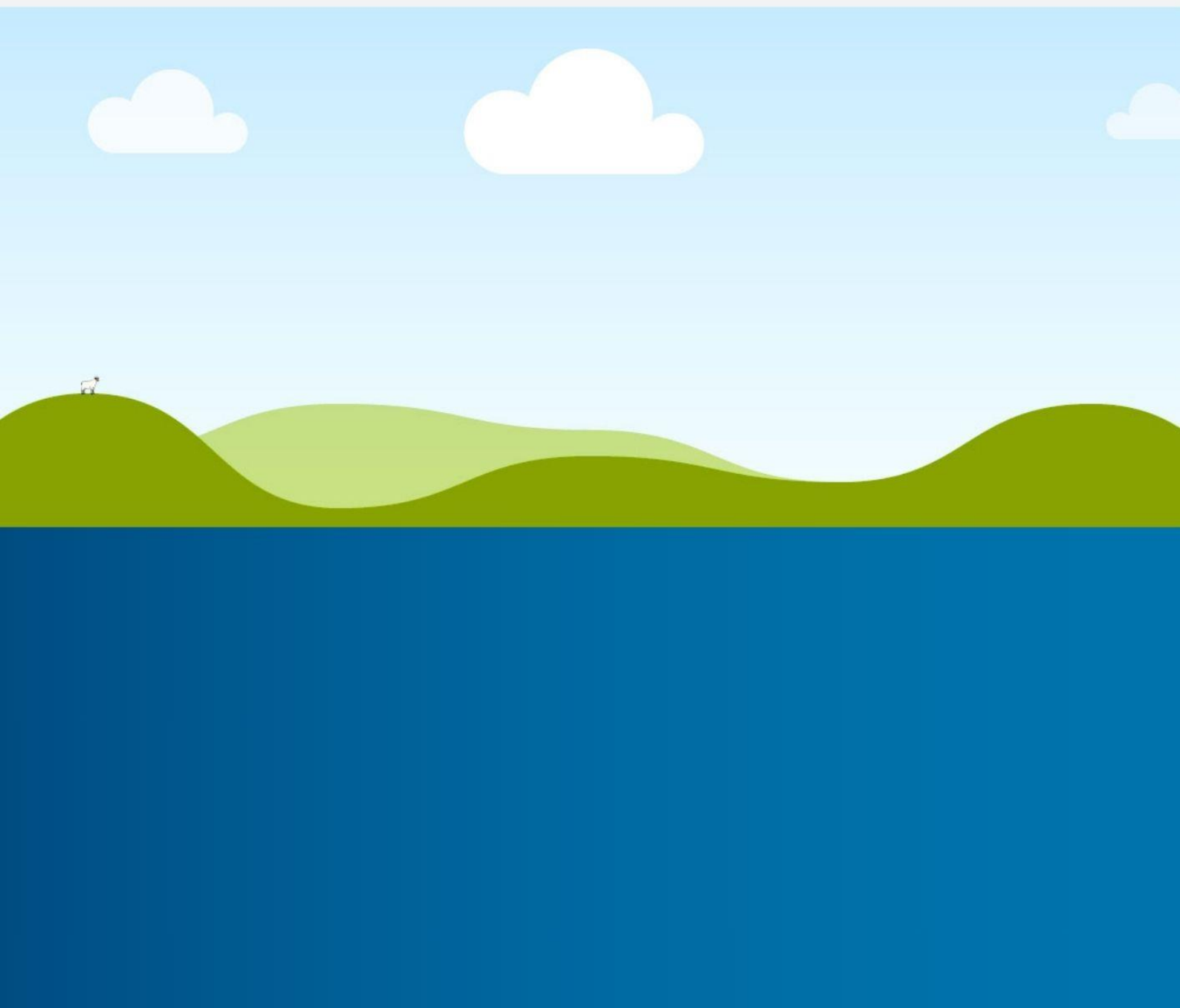
Responsáveis pela proposta de
intervenção e data 13

Referências 15

RESUMO

Nos últimos anos, o cenário econômico, cultural e tecnológico global passou por mudanças significativas, com transformações tecnológicas. (Savegnago; Marquezan, 2018). Isso ressaltou a importância da gestão eficaz dessa informação e, em um contexto mais amplo, do conhecimento. Portanto, a Gestão do Conhecimento desempenhou um papel crucial nas organizações, abrangendo a identificação, aquisição, criação, armazenamento, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento (Batista, 2012; Savegnago; Marquezan, 2018).

Em resposta a essas transformações, novos paradigmas na Administração Pública foram desenvolvidos, muitas vezes inspirados pelo setor privado. Nesse contexto, os modelos de gestão do conhecimento desempenharam um papel fundamental ao fornecer um quadro de referência que pôde ser aplicado nas organizações públicas (Batista, 2012; Coelho, 2014; Santos; Bastos, 2019; Valentim; Ferreira; Dalto, 2020). Como destacado por Batista (2012), "A capacidade produtiva não era mais totalmente dependente de capital e de equipamento.



CONTEXTO

Nos últimos anos, o cenário econômico, cultural e tecnológico global passou por mudanças significativas, com transformações tecnológicas que resultaram em uma rápida acessibilidade à informação em diversos aspectos, por meio de diversos canais e em volumes crescentes (Savegnago; Marquezan, 2018). Isso ressaltou a importância da gestão eficaz dessa informação e, em um contexto mais amplo, do conhecimento. Portanto, a Gestão do Conhecimento desempenhou um papel crucial nas organizações, abrangendo a identificação, aquisição, criação, armazenamento, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento (Batista, 2012; Savegnago; Marquezan, 2018).

Em resposta a essas transformações, novos paradigmas na Administração Pública foram desenvolvidos, muitas vezes inspirados pelo setor privado. Nesse contexto, os modelos de gestão do conhecimento desempenharam um papel fundamental ao fornecer um quadro de referência que pôde ser aplicado nas organizações públicas (Batista, 2012; Coelho, 2014; Santos; Bastos, 2019; Valentim; Ferreira; Dalto, 2020). Como destacado por Batista (2012), "A capacidade produtiva não era mais totalmente dependente de capital e de equipamento. Os ativos de informação e de conhecimento tornaram-se cada vez mais importantes."



"A capacidade produtiva não era mais totalmente dependente de capital e de equipamento. Os ativos de informação e de conhecimento tornaram-se cada vez mais importantes." (BATISTA, 2012)



Este estudo, originalmente apresentado na presente dissertação de Mestrado, se concentrou na implementação e uso da plataforma FORPDI em uma instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e sua relação com a Gestão do Conhecimento. A plataforma FORPDI é uma ferramenta que permite que gestores e a comunidade acadêmica das IFES executem várias etapas de planejamento, acompanhamento e avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A iniciativa para a criação e implementação desta plataforma teve início por meio do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das IFES (FORPLAD), envolvendo a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), a Universidade Federal de Lavras (UFLA) e a Universidade de Brasília (UnB) (RNP, 2023b).

De acordo com a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), a plataforma FOR foi desenvolvida por uma equipe de professores, pesquisadores e especialistas em gestão estratégica, inovação e gestão de riscos, com o propósito de aprimorar os métodos, processos e softwares de planejamento e gestão nas organizações (RNP, 2023b).

Em 2020, o Ministério da Educação (MEC) estabeleceu uma parceria com a RNP para disponibilizar a plataforma FOR em ambiente de computação em nuvem, tornando-a acessível às instituições da Rede Federal de Educação (RNP, 2023b).

A peculiaridade da plataforma FORPDI está na sua capacidade de fornecer conhecimento desde a sua criação até o compartilhamento e uso, o que levantou a premissa de que ela poderia ser analisada sob a perspectiva dos construtos da Gestão do Conhecimento. Portanto, a plataforma FORPDI, quando vista como uma ferramenta de Gestão do Conhecimento Organizacional, pôde ser aprimorada ao observar esses construtos, visando alinhar melhor os objetivos estratégicos da organização.

Este estudo foi conduzido em uma importante universidade federal no Sul de Minas Gerais, uma das pioneiras na adoção da plataforma FORPDI, juntamente com outras 42 universidades federais e 20 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (RNP, 2023a).

A análise se baseou na utilização da plataforma FORPDI, em consonância com os conceitos da Gestão do Conhecimento presentes na literatura, com base no modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). O objetivo foi explorar como os construtos teóricos da Gestão do Conhecimento se relacionavam com a utilização da plataforma FORPDI e qual contribuição adicional a Gestão do Conhecimento poderia oferecer.

PÚBLICO-ALVO

Este estudo, realizado como um caso de estudo, teve como objetivo analisar a Gestão do Conhecimento no contexto da utilização da plataforma FORPDI na instituição estudada.

A inserção da plataforma FORPDI como ferramenta da Gestão Pública resultou em avanços na criação, compartilhamento, disseminação e uso do conhecimento. A eficiência e eficácia da Gestão Pública tiveram um valor social reconhecido e foram essenciais para o cumprimento de sua missão organizacional. Além disso, o sistema foi desenvolvido para apoiar a gestão estratégica nas instituições, levando em consideração questões específicas relacionadas à Rede Federal de Educação e às legislações que a regiam (RNP, 2023a).

Este estudo representou uma oportunidade para avaliar a adequação da plataforma FORPDI em relação aos modelos de Gestão do Conhecimento identificados na literatura, bem como para desenvolver estratégias de melhoria com base nos conceitos da Gestão do Conhecimento.

O estudo realizado, e apresentado na Dissertação, permitiu reconhecer a teoria da Gestão do Conhecimento em relação à Gestão Estratégica, amplamente utilizada nos Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI).

É natural, portanto, que a proposta seja direcionada à essa Instituição de Ensino, mas consonante ao que foi constatado nos estudos sobre a Plataforma FORPDI, o presente trabalho pode servir como recomendações à Rede Nacional de Pesquisa, pois esta assumiu a coordenação da plataforma, bem como a mantém por meio de seus recursos em Tecnologia da Informação e de pessoal capacitado.



Rede Nacional de Pesquisa

<https://www.rnp.br/>

BRASÍLIA
SAUS Quadra 5 - Lote 6,
Bloco H, Brasília
7º andar - Edifício IBICT
Brasília - DF - 70070-914
tel: 55 61 3243-4300
fax: 55 61 3226-5303

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A plataforma FORPDI desempenha um papel crucial ao possibilitar o planejamento, implementação e controle de ações estratégicas, além de promover melhorias na uniformização das tarefas administrativas, impactando positivamente a qualidade do ensino (RNP, 2023a).

Este trabalho se justificou devido à importância da expansão do ensino superior como política governamental de educação, com a participação de universidades federais e institutos federais de educação, ciência e tecnologia. Tal política governamental tem preservado certa autonomia às IES quanto ao seu planejamento institucional, o que torna a criação do Plano de Desenvolvimento Institucional o norteador de sua expansão e

adaptação ao ambiente atualmente dinâmico e mutável. O potencial de conhecimento gerado em tantas discussões importantes como essas, realizadas em grande número por todo o país, não pode ser subestimado. Representa assim uma importante oportunidade de expansão para estudos sobre a gestão do conhecimento e, além disso, de se proporcionar um avanço na própria Administração Pública, em seu objetivo inicial de trazer Eficácia e Eficiência aos serviços prestados à sociedade.

Além disso, este estudo levantou questões importantes que foram apontadas na literatura sobre o tema. Onde se destaca, por exemplo, o que citou Batista (2012) em relação à Gestão do Conhecimento na Administração Pública, que muitas práticas de Gestão do Conhecimento implementadas por órgãos públicos não estavam alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização. Assim, ao se expandir uma plataforma criada para o planejamento estratégico institucional ao horizonte da Gestão do Conhecimento se poderia, em tese, obter maior sucesso nesse alinhamento.

A plataforma FORPDI, além de ser ferramenta importante para acompanhamento, ou seja monitoramento e controle das atividades de elaboração dos Planos de Desenvolvimento institucionais (PDIs) poderia promover o compartilhamento de informações e conhecimento sobre a elaboração destes, em diferentes etapas, isso pode ser realizado a partir da adaptação de sua estrutura, onde pode-se ser criada um ferramenta relacionado à criação, disseminação e uso do conhecimento, contribuindo para a ir além à padronização dos trabalhos de elaboração e revisão desses planos. O uso de ferramentas de Gestão do Conhecimento deve ser aliado à uma mudança paradigmática em que cada etapa deve ser utilizada como aprendizado e este deve ser explicitado. Neste sentido atividades de realização do PDI podem e devem ser registradas (explicitadas) organizadas e tornadas acessíveis. O ciclo de conversão do conhecimento de que trata o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) pode ser implantado seguindo as estruturas de tarefas e acompanhamento de indicadores e metas já existentes na plataforma, por se tratar de ser essa já construída em consonância à ferramenta do Balanced Scorecard (BSC), o que, já permite

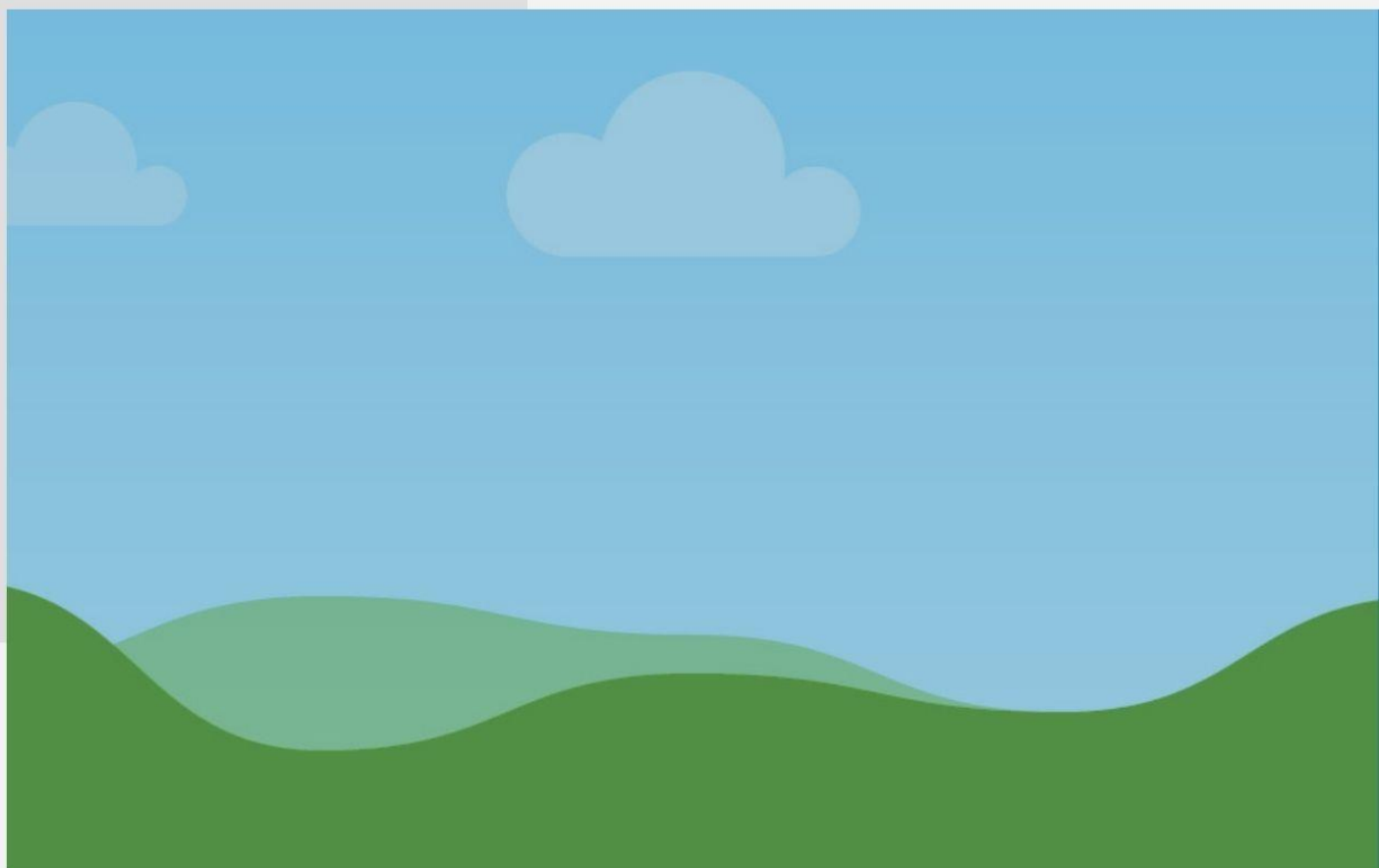
uma estruturação prévia desse conhecimento. Embora haja, durante o processo de construção do PDI atividades de Socialização, Internalização, Extenalização e Combinação de conhecimentos, não há intencionalidade explícita para que tais ações sejam tratadas como um sistema de gestão do conhecimento, portanto não há por parte dos usuários uma cultura e planejamento em se registrar, ou criar ferramentas que permitam o registro, o conhecimento adquirido a cada ciclo de desenvolvimento do PDI; obviamente, não há a intenção de se recorrer às experiências anteriores de criação, registro e resolução de situações problema... por deficiência em seu armazenamento e acesso, ou mesmo por não perceberem na plataforma esse potencial. Com a construção e aplicação de um modelo de gestão do conhecimento, e uma naturalização dessa cultura do conhecimento, junto a usuários da plataforma e equipe participante da elaboração dos PDIs institucionais, poderia se obter um melhor desempenho dessa já tão importante ferramenta. Essa hipótese, aqui fundamentada em termos conceituais, deve ser oportunidade de maiores investigações em trabalhos futuros. Defendo que a aplicação prática e concreta se faria com a implantação deste sistema e análise de sua utilização. Tal esforço, contudo, não pôde ser implantado, mas apenas sugerido no Produto Técnico / Tecnológico, o que por si só atende ao requisito desse documento. Espera-se, com otimismo, que sua divulgação possa proporcionar empenho real e factível a essa mudança paradigmática da plataforma FORPDI. Portanto, este estudo representou uma oportunidade para avaliar a adequação da plataforma FORPDI em relação aos modelos de Gestão do Conhecimento identificados na literatura, bem como para desenvolver estratégias de melhoria com base nos conceitos da Gestão do Conhecimento. Além disso, ele contribuiu para o entendimento da Gestão do Conhecimento em organizações públicas federais, fornecendo material relevante para estudiosos de Administração Pública.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo geral do trabalho originalmente apresentado na presente dissertação de Mestrado foi apresentar uma investigação sobre a Gestão do Conhecimento, sob o enfoque de modelos já estabelecidos na literatura, e identificar como os construtos da Gestão do Conhecimento podem ser aplicados na constituição de melhorias quanto ao uso da plataforma FORPDI, tomando como caso de estudo sua utilização em uma importante universidade federal do Sul de Minas Gerais.

Objetivo do PTT

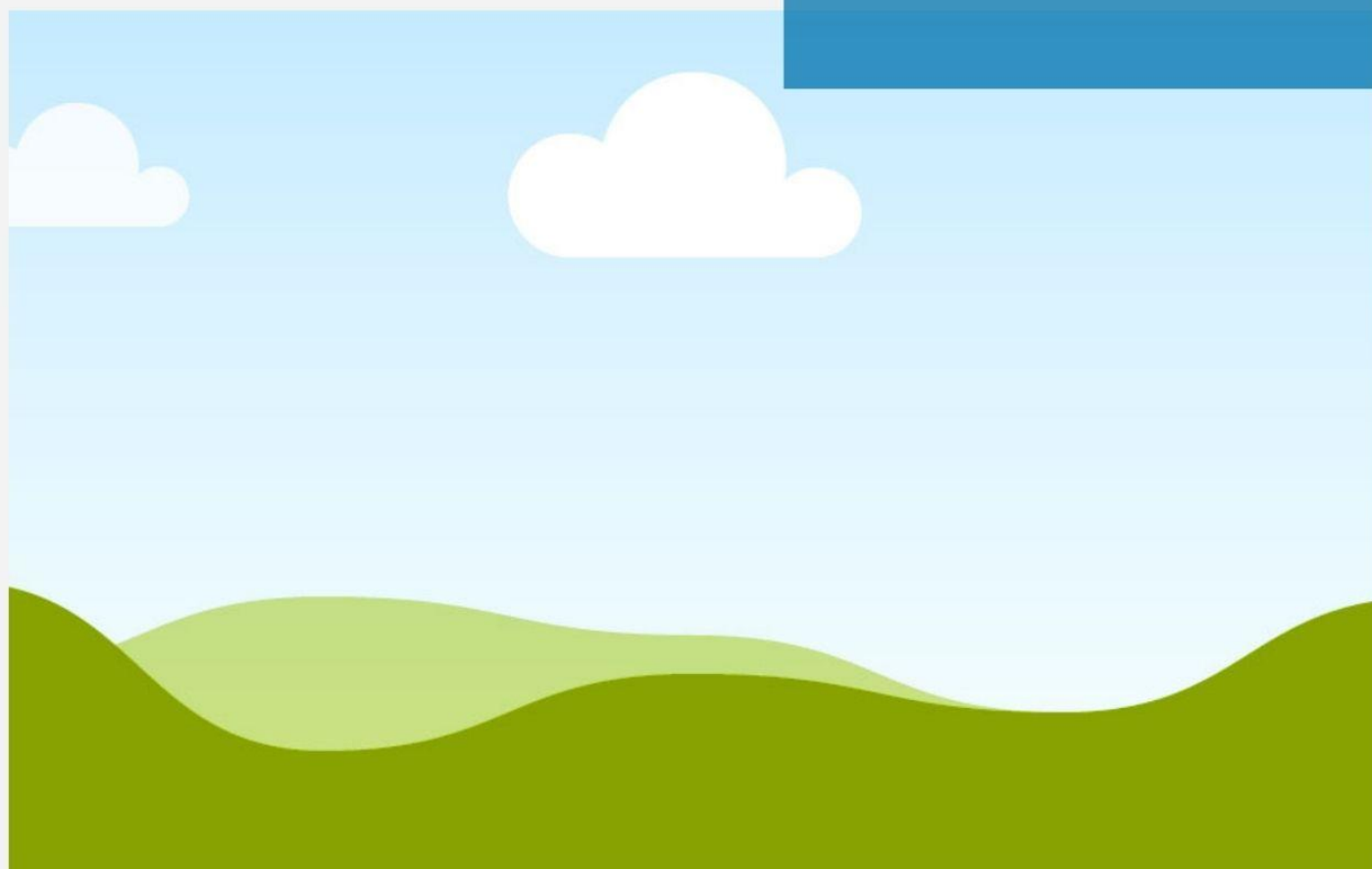
Neste sentido, o presente produto Técnico / Tecnológico objetiva propor o uso de ferramentas da Gestão do Conhecimento durante todo o ciclo de criação dos PDIs Institucionais, por meio da plataforma FORPDI. Assim, o conhecimento adquirido deve, segundo a proposta, ser acessível ao uso e possuir sua criação e disseminação sistematizada.

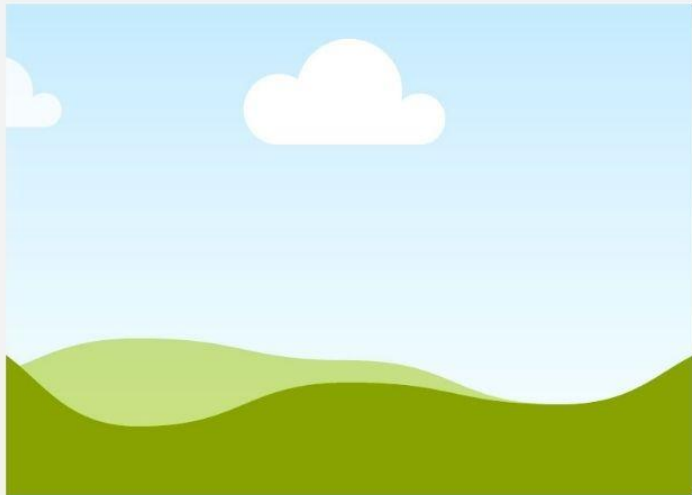


DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Os resultados sobre a percepção do conhecimento e seu ciclo, analisado sobre o Modelo SECI, apontaram que os conceitos da Gestão do Conhecimento foram bem aplicados durante a etapa de desenvolvimento da plataforma FORPDI. No entanto, durante o seu uso, as práticas do modelo SECI não foram identificadas de maneira eficaz, sendo predominantes os aspectos de gestão, como monitoramento e controle. A utilização da plataforma FORPDI no planejamento estratégico em instituições de ensino superior representa um passo significativo, mas a aplicação dos conceitos da Gestão do Conhecimento nestas instituições ainda requer aprimoramentos. Isso indica uma lacuna na aplicação da Gestão do Conhecimento na instituição de ensino que poderia ser mais bem explorada e, portanto, tornou possível se propor melhorias em relação a estrutura e uso da Plataforma FORPDI que sugerem a adaptação das técnicas de Gestão do Conhecimento, para promover uma melhor criação, disseminação e uso do conhecimento adquirido em cada planejamento institucional.

Assim, a abordagem da Gestão do Conhecimento pode beneficiar o processo de planejamento estratégico da instituição em questão, além de oferecer uma oportunidade para futuros trabalhos acadêmicos, representando um avanço no campo da Administração Pública e da Gestão do Conhecimento.





Desafio

As atividades de planejamento referentes à construção dos planos de desenvolvimento institucionais são fontes de diversas discussões a fim de que sejam estabelecidas e cumpridas as metas referentes aos indicadores estabelecidos de acordo com o planejamento estratégico da instituição, e neste processo há criação de conhecimentos tácitos e explícitos. Porém não há sistematização suficiente destes conhecimentos, tampouco a plataforma é capaz de ser fonte de organização para criação, disseminação e uso deste conhecimento.

Oportunidade

Assim, a partir de uma plataforma já disponível para a finalidade de ser facilitadora do processo de planejamento institucional, tal qual se apresenta a plataforma FORPDI, incluir ferramentas e procedimentos para sistematização do conhecimento se apresenta, em primeira análise, como altamente viável. A Gestão do Conhecimento, se implantada por meio da plataforma, poderá atingir positivamente a Instituição estudada, bem como as demais instituições federais de Ensino Superior, representando grande impacto na gestão dessas instituições.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Uma vez realizada a revisão bibliográfica, e diagnóstico sob a perspectiva do modelo de Gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) apresenta-se neste capítulo o método proposto para desenvolver a proposta de intervenção na plataforma FORPDI.

Serão contempladas neste capítulo seções respectivas para: (1) diagnóstico realizado na Instituição de Ensino Superior (IES); (2) visão geral da ênfase em conhecimento no plataforma FORPDI; (3) Fases, etapas e atividades, juntamente com a ênfase em conhecimento em cada atividade, propostas em consonância à aplicação do instrumento de diagnóstico sob a visão de Desenvolvedor e Usuário da plataforma FORPDI; e (4) Proposta para aplicação de ferramentas e procedimentos relacionados ao modelo de Gestão do Conhecimento.

A seguir são apresentadas as principais ferramentas que contribuíram para a sua formulação, contribuições da gestão de negócios e projetos: Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (2001); a teoria de planejamento estratégico situacional (PES), e a aplicação do Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997, 2008)

Sendo assim, uma vez observados os tipos de conhecimento e o ciclo da conversão do conhecimento, ilustrados na Figura a seguir, contemplam-se as fases do método proposto com os principais atores envolvidos diretamente nas atividades que tratam os modos de conversão do conhecimento representado.

Durante a realização da fase 1 do método, ocorreram entrevistas em profundidade, e análise in loco do uso da plataforma, sendo identificado que os conceitos da Gestão do Conhecimento foram bem aplicados durante a etapa de desenvolvimento da plataforma FORPDI. No entanto, durante o seu uso, as práticas do modelo SECI não foram identificadas de maneira eficaz, sendo predominantes os aspectos de gestão, como monitoramento e controle. elatadas em atas dessas comunidades, organizadas em comissões com essas finalidades. Tal característica fez surgir a proposta de inclusão destas reuniões na plataforma de maneira estruturada a fim de permitir acesso e disseminação do conhecimento.



Conforme identificado na revisão de literatura, de acordo com a definição de Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), os modos de conversão de conhecimento envolvem:

- socialização: conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- exteriorização: conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- combinação: conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito;
- Interiorização: conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito.

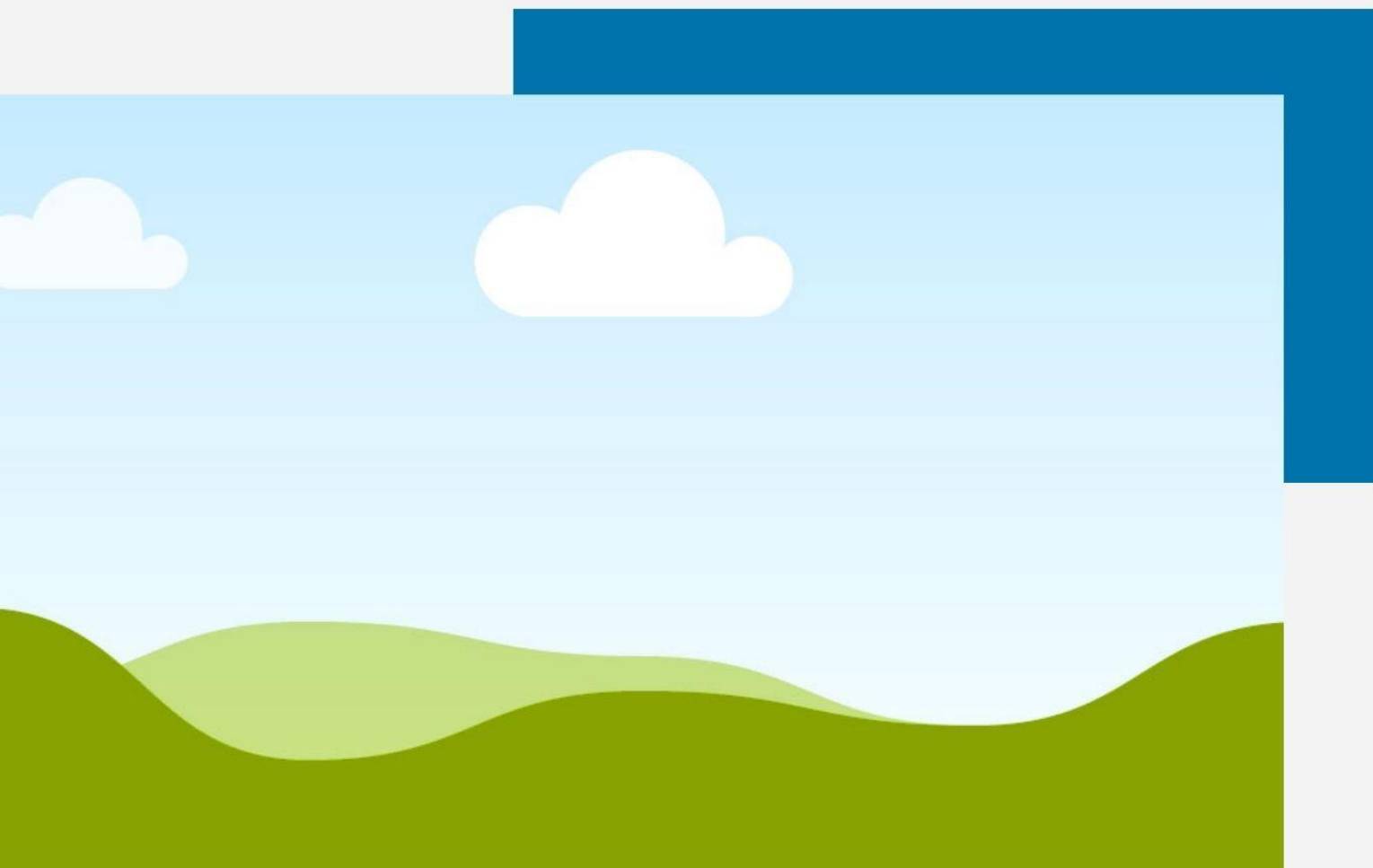
RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Idealização

A proposta de intervenção foi formulada a partir da Dissertação de Mestrado do discente Edvando César Galvão apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, pela Universidade Federal de Alfenas, campus Varginha. Sob a orientação do Professor Dr. Wanderson Gomes de Souza. Entregue em novembro de 2023.

Realização

Proposta direcionada, por meio da entrega deste Produto Técnico / Tecnológico à Instituição de Ensino onde se realizou a pesquisa e à Rede Nacional de Pesquisa (RNP), pois esta assumiu a coordenação da plataforma, bem como a mantém por meio de seus recursos em Tecnologia da Informação e de pessoal capacitado.



Assim podem ser elencadas as seguintes ações:

▶ Propostas acerca da Socialização do Conhecimento

- Encorajar uma cultura organizacional de compartilhamento do conhecimento pessoal, por meio de reuniões de compartilhamento de experiências do grupo, workshops ou eventos informais;
- Proporcionar um ambiente de confiança e respeito mútuo entre os membros da equipe, facilitando a troca livre de ideias e opiniões;
- Utilizar práticas colaborativas estruturadas no uso da plataforma FORPDI, como brainstorming ou sessões de cocriação, para estimular a socialização do conhecimento por meio da troca de ideias entre os membros da equipe

▶ Propostas acerca da Externalização do Conhecimento

- Incentivar os colaboradores usuários da plataforma a expressar de maneira formal, por meio de instrumento padronizado, suas ideias, insights e conhecimentos;
- Fomentar uma cultura organizacional que valoriza e reconhece a importância de transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- Permitir amplo acesso às ferramentas e recursos adequados para registrar e documentar o conhecimento pessoal dos colaboradores usuários da plataforma de forma clara e compreensível;
- Proporcionar um ambiente de trabalho favorável à criação de artefatos tangíveis, como relatórios, manuais ou documentos, que consolidaram e comunicaram o conhecimento gerado.

▶ Propostas acerca da Internalização do Conhecimento

- Encorajar e dar oportunidades para cada colaborador usuário da plataforma assimilar o conhecimento disponível na organização;
- Encorajar e dar oportunidades para cada colaborador usuário da plataforma aplicar o conhecimento adquirido em situações reais de trabalho, buscando aprimorar suas habilidades práticas;

- Proporcionar um ambiente de trabalho favorável a prática e o aprendizado por meio da experiência direta, da experimentação e tolerância ao erro;
- Oferecer oportunidades de treinamento e capacitação para auxiliar os colaboradores na internalização do conhecimento necessário para suas funções na criação da plataforma FORPDI;
- Facilitar por meio de feedback construtivo que os colaboradores usuários reflitam sobre suas experiências e aprimorem seu conhecimento.

▶ Propostas acerca da Combinação do Conhecimento

- Implantar de bases de dados, sistemas de FAQ (Frequently Asked Questions) ou plataformas de compartilhamento de conhecimento tal qual fóruns web, para integrar e consolidar informações e conhecimentos diversos
- Fomentar práticas de benchmarking e análise comparativa para combinar conhecimentos externos e internos formais, por meio de manuais e documentação, visando melhorias e inovações na construção dos Planos de Desenvolvimento Institucionais
- Proporcionar um ambiente de trabalho favorável a colaboração e a troca de conhecimentos entre diferentes áreas ou departamentos da organização, por meio de acesso a documentos institucionais, manuais e procedimentos por meio de ferramenta computacional de busca integrada à plataforma FORPDI
- Permitir amplo acesso aos mecanismos de integração e compartilhamento de boas práticas, lições aprendidas e experiências relevantes formalmente registradas
- Promover a formação de equipes de estudo multidisciplinares ou grupos de trabalho diversificados, os quais se utilizem de manuais estruturados ou relatórios diversos, para em conjunto, proporcionar a combinação de conhecimentos em plataforma Wiki, com acesso a autoria e curadoria sistematizada a fim de combinar conhecimentos que auxiliem na construção dos Planos de Desenvolvimento Institucionais.

REFERÊNCIAS

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: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2012. E-book. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf. Acesso em: 22 set. 2021.

KAPLAN, R.S; NORTON, The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. 2001, USA: Harvard Business School Publishing Corporation.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RNP. Rede Nacional de Ensino e Pesquisa. Plataforma For. 2023a. Disponível em: https://www.rnp.br/projetos/plataforma_for Acesso em: 12 jan. 2023.

RNP. Rede Nacional de Ensino e Pesquisa. Histórico. 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/historico> Acesso em: 12 jan. 2023.

Discente: Edvando Cesar Galvão

Orientador: DR. Wanderson Gomes de Souza

Universidade Federal de Alfenas

06 de novembro de 2023

