



## XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea*

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil  
25, 26 e 27 de novembro de 2019  
ISBN: 978-85-68618-07-3



### **MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC): O CASO DA PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

**Cristiele Aparecida Petri**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia  
[cristiele@ifsc.edu.br](mailto:cristiele@ifsc.edu.br)

**José Claudio Amante**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[claudiojosea@yahoo.com.br](mailto:claudiojosea@yahoo.com.br)

**Sônia Regina Lamego Lino**

Instituto Federal Catarinense  
[sonia.lino@ifc.edu.br](mailto:sonia.lino@ifc.edu.br)

**Juliana Duarte Fraga**

Universidade do Estado de Santa Catarina  
[juuduarte@gmail.com](mailto:juuduarte@gmail.com)

**Aline Pacheco Primão**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia  
[aline.pacheco.pr@gmail.com](mailto:aline.pacheco.pr@gmail.com)

#### **RESUMO**

Este estudo identificou o grau de maturidade em gestão do conhecimento (GC) na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodin) do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), instituição pública de ensino localizada do Estado de Santa Catarina, que oferece cursos que variam desde formação inicial e continuada até a pós-graduação. Utilizou-se o modelo de maturidade em GC proposto por Batista (2012). Este modelo é composto por sete critérios (liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultados da GC), os quais foram pontuados em uma escala que variou de 0 a 5 pontos. Os sujeitos da pesquisa foram todos os servidores lotados na Prodin. A análise dos resultados revelou que a Prodin se encontra no grau de maturidade em gestão do conhecimento (67 pontos), primeiro nível na escala do modelo de Batista (2012), o que demonstra o reconhecimento da necessidade de gerenciar o conhecimento, sua importância e benefícios para a gestão da instituição.

**Palavras-chave:** IFSC. Gestão do Conhecimento. Modelo de Maturidade em Gestão do Conhecimento.

## 1. INTRODUÇÃO

Em tempos cada vez mais incertos, o sucesso de uma organização está diretamente relacionado à capacidade de criar conhecimento, disseminá-lo através da organização e incorporá-lo em novas tecnologias, produtos e serviços (CARNEIRO, 2000; NONAKA, 2007); ou seja, influenciará na capacidade de fazer a gestão dos ativos de conhecimento que possui ou deve possuir.

Enquanto no setor privado a gestão do conhecimento (GC) é vista como um meio de se alcançar maior produtividade, lucro e satisfação do cliente, no setor público a GC auxilia a organização, ante os novos desafios, na implementação de práticas inovadoras de gestão, com consequente melhoria da qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão e da sociedade em geral (BATISTA, 2012).

Dentre os desafios comuns que afetam o setor público de todo o mundo, destacam-se o aumento da eficiência das agências públicas, melhoria na prestação de contas e tomada de decisões, além do aumento da colaboração, parcerias estratégicas e retenção do conhecimento da força de trabalho em envelhecimento. As instituições federais de ensino superior também apresentam esses desafios comuns e, para elas, fazer GC pressupõe trabalhar com qualquer prática ou processo com o intuito de otimizar o uso do conhecimento, ou seja, aumentar a produção, distribuição e aplicação do conhecimento (YOUNG et al., 2013).

A implementação de qualquer ação em GC requer um diagnóstico prévio, no sentido de conhecer os pontos fortes e fracos da organização, direcionando ações com maior efetividade. Batista (2012) ressalta que nesta etapa a organização realiza uma autoavaliação do grau de maturidade em GC, servindo como base para elaboração de um plano de GC e justificando sua importância para a organização. Uma das estratégias utilizadas para avaliar esse progresso são os modelos de maturidade, estruturados em estágios de desenvolvimento que permitem o monitoramento da evolução em relação à GC e a identificação de fatores passíveis de melhora na organização (DEL-REY-CAMORRO et al., 2003; LIN, 2007; OLIVEIRA et al., 2011).

O objetivo deste trabalho foi identificar o grau de maturidade em gestão do conhecimento da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodin) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFSC), utilizando o modelo de avaliação de maturidade proposto por Batista (2012) para a administração pública brasileira.

O IFSC foi criado em Florianópolis por meio do Decreto nº 7.566/1909, inicialmente denominado Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina. O objetivo da Instituição era proporcionar formação profissional aos filhos de classes socioeconômicas menos favorecidas. Esse decreto instaurou uma rede de 19 Escolas de Aprendizes Artífices em todo o País. Ao longo do tempo o IFSC passou por várias mudanças de institucionalidade, passando de Liceu Industrial de Florianópolis, Escola Industrial de Florianópolis, Escola Técnica Federal e em de 27 de março de 2002 passou para Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET/SC), oferecendo cursos superiores de tecnologia e de pós-graduação *lato sensu*.

Em março de 2008, uma votação que envolveu professores, servidores técnico-administrativos e estudantes do então CEFET/SC aprovou a transformação da instituição em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. O projeto de lei que definiu a mudança foi aprovado pela Câmara Federal e pelo Senado e sancionado pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 29 de dezembro de 2008.

A instituição é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec). Tem por finalidade ofertar formação e qualificação em diversas áreas, nos vários níveis e modalidades de ensino, bem como realizar pesquisa e desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços, em

articulação com os setores produtivos da sociedade catarinense.

. Possui uma Reitoria e 22 câmpus: Araranguá, Caçador, Canoinhas, Chapecó, Criciúma, Garopaba, Gaspar, Jaraguá do Sul – Rau (Geraldo Werninghaus), Florianópolis, Florianópolis-Continente, Itajaí, Joinville, Jaraguá do Sul, Lages, São José, Palhoça Bilingue, São Carlos, São Lourenço do Oeste, São Miguel do Oeste, Tubarão, Urupema e Xanxerê. O IFSC também conta com o Centro de Referência em Formação e EaD (Cerfead), responsável pelos programas de formação de professores e demais educadores, e de gestores para o serviço público. É papel do centro dar apoio às ofertas educativas próprias e dos câmpus do IFSC. Esse centro oferece cursos a distância e presenciais para a comunidade interna e externa, utilizando-se de metodologias inovadoras e sempre articuladas aos objetivos e metas do Instituto.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (2015-2019), a missão do IFSC é: “Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural” (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015, p. 6).

A Visão é: “Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015, p. 6).

Ainda de acordo com o mesmo documento, os valores do IFSC são:

- a) **ÉTICA**, pautada por princípios de transparência, justiça social, solidariedade e responsabilidade com o bem público.
- b) **COMPROMISSO SOCIAL**, pautado pelo reconhecimento às diferenças históricas, econômicas, culturais e sociais.
- c) **EQUIDADE**, pautada pelos princípios de justiça e igualdade nas relações sociais e nos processos de gestão.
- d) **DEMOCRACIA**, pautada pelos princípios de liberdade, participação, corresponsabilidade e respeito à coletividade.
- e) **SUSTENTABILIDADE**, pautada pela responsabilidade social e ambiental.
- f) **QUALIDADE**, pautada no princípio de dignificação humana, por meio do trabalho, do conhecimento e do aprimoramento das relações individuais e sociais. (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015, p. 6).

De acordo com o Estatuto Art. 6, o IFSC é organizado em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada câmpus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores.

Conforme o Art. 7º, do Estatuto, o IFSC tem a seguinte estrutura básica organizacional:

I. Órgãos Colegiados:

- a) Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo;
- b) Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo.

II. Reitoria:

Gabinete;

- a) Pró-Reitorias;
    - 1. Pró-Reitoria de Ensino;
    - 2. Pró-Reitoria de Administração;
    - 3. Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas;
    - 4. Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação;
    - 5. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional.
  - b) Diretorias Sistêmicas;
  - c) Auditoria Interna;
  - d) Procuradoria Federal.
- III. Câmpus, que para fins de legislação educacional, são considerados Sedes.

De acordo com o Regimento Geral do IFSC à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional compete promover a integração entre a Reitoria e os câmpus, promover e coordenar os processos de planejamento estratégico e a avaliação institucional; de sistematização de dados, informações e de procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico; planejar e coordenar as atividades relacionadas à tecnologia da informação e da comunicação, bem como outras atividades delegadas pelo Reitor. Conforme Art. 38. do Regimento Geral do IFSC a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional constituir-se-á dos seguintes órgãos:

- I. Diretoria de Gestão do Conhecimento;
- II. Diretoria de Tecnologias da Comunicação e da Informação;
- III. Departamento de Sistemas de Informação

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Como conceito, a Gestão do Conhecimento Organizacional não é uma ideia nova, mas sim, um processo incipiente, cujo escopo, inserido intrinsecamente no campo da cognição humana, começa a ser discutido com mais profundidade pelas organizações neste começo do século XXI, quando o capital matéria cede lugar ao capital conhecimento, pilar de sustentação de qualquer organização no mundo contemporâneo.

Cavalcanti e Gomes (2001, p. 245) explicam que,

na economia do mundo globalizado, as vantagens comparativas oriundas dos fatores clássicos de produção – terra, capital e trabalho, definidos pelas teorias clássicas do escocês Adam Smith (1723-1790) e do francês Jean Baptiste Say (1767-1832), e que sempre formaram a base da competitividade de organizações, deixam de ser relevantes diante do novo fator de produção: o conhecimento. (CAVALCANTI; GOMES, 2001, p. 245).

A substituição do capital matéria pelo conhecimento gerou um acréscimo na importância das pessoas dentro das organizações, pois o conhecimento dos processos de trabalho a elas pertence (GEUS, 1998), ou seja, em última análise, as pessoas são a fonte de vantagem competitiva e chave para o sucesso da organização, pois são as portadoras e detentoras do conhecimento.

O conhecimento organizacional é considerado um ativo intangível da organização, que Sveiby (1998, p. 3) e Edvinsson e Malone (1998, p. 2) afirmam ser a “nova fonte de riqueza das organizações” e ao que Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p. 55) chamam de “capitais do conhecimento”.

A origem da Gestão do Conhecimento Organizacional, tal qual vivenciamos nos dias de hoje em nossas organizações, remonta aos anos de 1980, quando em 1986 Karl Erik Sveiby lançou um livro sobre a gestão dos ativos intangíveis, intitulado *The Know-How Company*. Mais tarde, no começo da década de 1990, lança a obra intitulada *Knowledge Management: 101 types for managing in knowledge-intensive organizations* e dá início, de forma mais intensa, à discussão em torno do tema Gestão do Conhecimento Organizacional e quando também Leif Edvinsson desenvolveu um trabalho pioneiro de mensuração do capital intelectual da empresa Skandia, emitindo o primeiro relatório anual público sobre capital intelectual. Ainda na década de 1990, a revista *Fortune*, por meio de seus artigos, popularizou a discussão em torno da gestão do capital intelectual e, assim, começam a surgir em torno do mundo todas as discussões e estudos sobre o tema. A grande questão do mundo corporativo nos anos 1980 era a qualidade (a adequação ao uso, a medida da satisfação do cliente, o atendimento às suas necessidades e expectativas) e a dos anos 1990 foi a reengenharia (o repensar fundamental e a reestruturação dos processos organizacionais, geralmente baseada em sistemas digitais, visando melhorias em indicadores críticos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade e para melhorar a resposta da organização às mudanças de condições nos negócios), quando as políticas governamentais brasileiras centraram-se na privatização, na abertura econômica dos mercados e na atração do capital produtivo. Esse processo de gestão originou a grande questão do mundo corporativo contemporâneo, que é a Gestão do Conhecimento Organizacional, que enfatiza a capacidade da organização de aprender e produzir capital intelectual e traduzir rapidamente esse aprendizado em ação, obtendo vantagem competitiva, direcionando o foco das políticas organizacionais para a atração e difusão do capital intelectual. (CAMPOS, 2003).

O capital intelectual sempre existiu. O que é novo é o reconhecimento, de forma explícita, com relação à sua importância para o negócio. Isso ocorre porque as fontes que propiciam a uma organização vantagens competitivas têm mudado de forma significativa ao longo dos tempos. [...] O modelo de capital intelectual não substitui a contabilidade financeira, uma vez que seu objetivo consiste em captar e reconhecer contabilmente os elementos subjetivos que impactam o valor da empresa, o que apenas complementa os atuais objetivos da contabilidade. A grande diferença está no fato de a contabilidade destacar elementos do passado, enquanto o capital intelectual considera aspectos do futuro. (SANTIAGO JR.; SANTIAGO, 2007).

Além da interação entre esses elementos, deve-se lembrar que, num estágio posterior e mais qualitativo que o conhecimento, existe o elemento “inteligência”, o qual, é certo, pode surgir de cada um desses elementos, porém, de forma mais usual, surge após a obtenção e internalização do conhecimento. A literatura apresenta várias definições para conhecimento e conhecimento organizacional, que, na essência, se completam, evidenciam as pessoas como as “criadoras” do conhecimento na organização e destacam a questão do capital intelectual como âmago da Gestão do Conhecimento Organizacional.

No Quadro 1 apresenta-se uma compilação dessas definições, levantadas de alguns dos autores mais relevantes da área de Gestão do Conhecimento Organizacional.

Quadro 1 - Entendimentos sobre o conceito de conhecimento organizacional

Autor	Obra	Ano	Entendimento de Conhecimento Organizacional
Ralph Stair	Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial	1996	Conhecimento organizacional significa aplicar um conjunto de regras, procedimentos e relações a um conjunto de dados para que este atinja valor informacional.
Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi	Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação	1997	Processo criado por uma interação dos dois tipos de conhecimento – explícito e tácito.
Thomas Durand	Strategizing for Innovation: competence analysis in assessing strategic change	1997	Série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, as quais lhe dão uma visão de mundo, à medida que são acumuladas ao longo de sua atuação profissional.
David A. Klein	A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento	1998	Refere-se ao conhecimento organizacional como capital intelectual e o define como a experiência, a especialização e os diversos ativos que cada vez mais determinam as posições competitivas da organização, ao invés do seu capital tangível, físico e financeiro.
Karl Erik Sveiby	A Nova Riqueza das Organizações	1998	Capacidade de agir que possui quatro características fundamentais: ser tácito, ser orientado para a ação, ser sustentado por regras e estar em constante mutação.
Leif Edvinsson e Michael Malone	Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos	1998	Referem-se ao conhecimento organizacional como capital intelectual, ao que definem como sendo não somente a capacidade intelectual humana, mas também nomes de produtos e marcas registradas, liderança tecnológica, treinamento contínuo dos funcionários, rapidez de atendimento a pedidos de clientes e até mesmo ativos contabilizados a custo histórico, que se transformam ao longo do tempo em bens de grande valor.
José Cláudio Cyrieneu Terra	Gestão do Conhecimento: o grande desafio	2000	Ativo intangível da organização, difícil de ser imitado e copiado, pois reside na “cabeça das pessoas”.

<b>Autor</b>	<b>Obra</b>	<b>Ano</b>	<b>Entendimento de Conhecimento Organizacional</b>
	empresarial		
Marcos Cavalcanti, Elisabeth Gomes e André Pereira	Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: um roteiro para ação	2001	Referem-se ao conhecimento organizacional como capital intelectual e o definem como a capacidade, a habilidade e a experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização.
Chun Wei Choo	A Organização do Conhecimento	2003	Num contexto bem específico, refere-se ao conhecimento organizacional como o conhecimento que leva à inovação técnica, resultando (ou permitindo) o desenvolvimento de novas competências, produtos ou serviços ou ainda na otimização de atividades-chave do trabalho organizacional.

Fonte: adaptado de Campos (2003, p. 25).

Percebe-se que existem vários entendimentos para o complexo mundo da Gestão do Conhecimento Organizacional e que uma definição precisa e única é difícil de ser estabelecida. Assim, pode-se afirmar que conhecimento é um conceito dinâmico e sua essência reflete estados mentais que estão em constante mutação.

No entendimento de Ehms e Langen (2002), mesmo que haja um reconhecimento sobre a importância que as organizações têm dado à gestão do conhecimento, se tal abordagem pretende prosseguir tendo sucesso no futuro, é preciso realizar uma revisão e ajustes em suas bases teóricas e metodológicas. A profissionalização da gestão do conhecimento depende do desenvolvimento de conceitos e procedimentos adequados para sua realização. Nesta percepção, há uma lacuna de conceitos e procedimentos adequados para as intervenções da GC, pois suas variadas perspectivas tornam difusa a percepção de qual é, e onde está o problema a ser gerenciado pela organização (EHMS; LANGEN, 2002).

Por outro lado, os mesmos autores consideram que a discussão sobre o desenvolvimento de métricas de avaliação para a gestão do conhecimento despertou, prematuramente, uma expectativa de quantificação de um procedimento que não pode ser facilmente quantificado. Assim, é preciso entender de maneira qualitativa o problema, para depois buscar sua quantificação. Por isso, Ehms e Langen (2002) propõem o desenvolvimento de modelos de avaliação da maturidade da aplicação de métodos de GC que:

- a) Permitam uma avaliação holística das atividades de GC de uma organização, cobrindo as áreas-chave da GC;
- b) Derivem de medidas adequadas ao desenvolvimento do estado atual da GC, e, portanto, demonstrem o ponto de partida mais adequado antes de um projeto de GC ter início;
- c) Suportem o desenvolvimento da organização a partir dos projetos de GC.

Ainda, enquanto requisitos adicionais ao modelo:

- a) Deve prover resultados qualitativos e quantitativos, levando em conta as diferentes visões dos participantes dos projetos de GC;
- b) Possa ser aplicado em qualquer organização clássica ou virtual e, ainda, em unidades ou sistemas de GC;
- c) Deve ser estruturado e sistematizado para assegurar transparência e confiabilidade no procedimento;
- d) Deve ter uma estrutura subjacente e compreensível e, ainda, permitir referências a conceitos de gestão ou modelos comprovados.

Paulzen e Perc (2002) corroboram com tal aspecto e complementa ao sugerir que para possibilitar a aplicação do modelo de maturidade nos vários sistemas de GC, é preciso que este seja desenvolvido com o foco nos processos organizacionais, e não em objetos específicos de análise, e sugerem que os modelos devem suportar contínuo aprendizado e melhoria. Khatibian *et al.* (2010), por sua vez, acreditam que o aumento das iniciativas de implantação de GC nas organizações, trouxe aos pesquisadores e profissionais da área a necessidade de proposição de modelos de avaliação da maturidade, que são desenvolvidos para capturar o seu processo de desenvolvimento e implantação. Nestes modelos são avaliados em que medida a GC tem sido definida, gerenciada e controlada.

O Modelo de Maturidade em Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, desenvolvido por Batista (2012) e que contempla em sua etapa de *business case*, um instrumento que foi fundamentado no modelo *da Asian Productivity Organization* (APO) e apresenta as seguintes dimensões de análise:

- a) Liderança em GC - Examina se: i) a visão e a estratégia de GC estão alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização e se são compartilhadas; ii) existem arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC; iii) são alocados recursos financeiros nas iniciativas de GC; iv) a organização conta com política de proteção do conhecimento; a alta administração e chefias intermediárias servem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo e vi) se estas promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e inovação (APO, 2009).
- b) Processo - Avalia se a organização: i) define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e objetivos; ii) modela seus sistemas de trabalho e processos para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional; iii) conta com sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar continuidade das operações; iv) implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e manter seus resultados; e v) a organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho (APO, 2009).
- c) Pessoas - Analisa se: i) os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público e apoiam o alcance dos objetivos da organização; ii) a organização dissemina informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para novos funcionários; iii) a organização tem processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria; iv) a organização conta com banco de competências; v) há reconhecimento e recompensa quando os servidores colaboram e

compartilham conhecimento; e vi) a organização do trabalho contempla trabalho em equipe (APO, 2009).

- d) Tecnologia - Analisa se: i) há infraestrutura de tecnologia da informação (TI) como apoio à GC; ii) a infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de GC da organização; iii) todas as pessoas têm acesso a computador; iv) todas as pessoas têm acesso à internet e a um endereço de e-mail; v) as informações disponíveis no sítio da Rede Mundial de Computadores são atualizadas regularmente; e vi) a intranet é usada como fonte principal de comunicação e como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação (APO, 2009).
- e) Processo de GC- Analisa se: i) a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; ii) a organização conta com um mapa de conhecimento e o utiliza; o conhecimento adquirido é registrado e compartilhado; o conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da organização é retido; v) se a organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas; e vi) se há benchmarking interno e externo para melhorar o desempenho e inovar (APO, 2009).
- f) Aprendizagem e Inovação - Analisa se: i) a organização articula e reforça como valores a aprendizagem e inovação; a organização aceita o erro como oportunidade de aprendizagem; iii) há equipes interfuncionais para resolver problemas; iv) as pessoas recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos; v) as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos; e vi) se as pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação (APO, 2009).
- g) Resultados da GC - Analisa se: i) a organização tem histórico de implementação da GC; ii) são utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização; iii) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência; iv) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade; v) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social; e vi) se a organização melhorou – graças às contribuições de GC – os resultados dos indicadores relativos à legalidade, à impessoalidade, publicidade, moralidade e ao desenvolvimento (APO, 2009).

O modelo aplicado também apresenta como resultado uma maturidade que pode se apresentar em cinco níveis: i) reação; ii) iniciação; iii) introdução (expansão); iv) refinamento; e v) maturidade. As situações descritas em cada um desses níveis estão relacionadas com a presença, a ausência ou fraqueza dos quatro viabilizadores do Modelo de GC para a Administração Pública (liderança, tecnologia, pessoas e processos); aprendizagem e inovação (resultados imediatos); e resultados finais da organização pública.

Os significados dos cinco níveis de maturidade em GC são os seguintes (APO, 2009):

- Nível 1: reação - A organização pública não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência na Administração Pública; e contribuir para o desenvolvimento.
- Nível 2: iniciação - A organização pública começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.
- Nível 3: introdução (expansão) - Há práticas de GC em algumas áreas.

- Nível 4: refinamento - A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente.
- Nível 5: maturidade - A GC está institucionalizada na organização pública (BATISTA, 2012).

### 3. METODOLOGIA

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como descritiva. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Esse tipo de pesquisa, segundo Selltiz et al. (1965), busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos. Se justifica pela escolha de avaliar o grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento na Prodin por meio da percepção dos servidores que nela trabalham.

A coleta de dados para a pesquisa foi realizada no mês de setembro de 2018, na qual foram enviados e-mails com o link para o questionário para os servidores que estavam lotados na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IFSC. No momento da pesquisa haviam 35 servidores lotados na mesma. Após a aplicação do questionário, foram obtidas 22 respostas do total, o que corresponde à adesão de 63% (sessenta e três por cento) dos servidores.

Os dados coletados respaldaram-se no questionário eletrônico adaptado do Modelo de Maturidade de Gestão do Conhecimento para Administração Pública (BATISTA, 2012). Na adaptação procedeu-se a inclusão de nove questões preliminares, destinadas a identificar o perfil do respondente, como forma de subsidiar as análises qualitativas da maturidade institucional.

A disponibilização e aplicação do questionário deu-se por meio do Programa *LimeSurvey*, *software* livre destinado à aplicação de questionários *online*, o qual permite aos pesquisadores formularem perguntas com a possibilidade de respostas intuitivas. Por tratar-se de um *software* funcional e autoexplicativo, permite a participação de uma pluralidade de participantes (LIMESURVEY, 2014).

A escolha do modelo desenvolvido por Batista (2012) também se deve à sua especificidade, diretamente voltada à análise da Administração Pública, bem como por sua perspectiva holística, destinada à avaliação integral da Gestão do Conhecimento nas Instituições pesquisadas. Segundo o modelo adotado, cada assertiva integrante do questionário contempla um peso. A soma de seu conjunto determina o estágio de maturidade, capaz de evidenciar as dimensões da gestão do conhecimento das Instituições Federais de Educação.

### 4. RESULTADOS

A análise dos resultados foi realizada pelas categorias do Modelo de Maturidade de Batista (2012): aprendizagem e inovação, processo, tecnologia, pessoas, liderança, processo em gestão do conhecimento e resultados de gestão do conhecimento. A Tabela 1 apresenta o grau médio de maturidade obtido em cada critério.

Tabela 1 - Grau médio de maturidade por critério

CRITÉRIO	GRAU MÉDIO
Aprendizagem e Inovação	12
Processo	11
Tecnologia	11
Pessoas	11
Liderança	9
Processo de Gestão do Conhecimento	9
Resultados de Gestão do Conhecimento	4

Fonte: Elaborado pelos Autores (2019)

Para compreender melhor a situação da Maturidade em Gestão do Conhecimento da Prodin em cada critério é importante apresentar os níveis de Maturidade dos Institutos Federais, ainda que a presente pesquisa tenha sido realizada apenas em uma única Pró-Reitoria do IFSC. A Tabela 2 apresenta o comparativo entre o maior grau e o menor grau de maturidade dos IFs e da Prodin.

Tabela 2 - Comparativo entre o maior grau e o menor grau de maturidade dos IFs e da Prodin

Maturidade	Aprendizagem e Inovação	Processo	Tecnologia	Pessoas	Liderança	Processo de GC	GC
Prodin	12	11	11	11	9	9	4
Maior Grau de Maturidade IFs	24	24	27	20	24	18	6
Menor Grau de Maturidade IFs	21	19	24	15	16	14	6

Fonte: Elaborado pelos Autores (2019)

A partir da Tabela 2, observa-se que os níveis de Maturidade por critério da Prodin estão bem abaixo dos apresentados pelos Institutos Federais. O único critério que apresenta semelhança é o da Gestão do Conhecimento.

Analisando o conjunto dos critérios, o grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento da Prodin é de 67 pontos, nível reação. De acordo com a interpretação do modelo de avaliação de Batista (2012), a Prodin “não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social” (BATISTA, 2012, p. 95).

De acordo com Balbino, Queiroz e Silva (2016), o grau médio de Maturidade em Gestão do Conhecimento dos IFs, como um todo, encontra-se no nível de iniciação, 115 pontos. Para Batista (2012), as organizações, no nível de iniciação, considerando o contexto institucional, estão tomando ciência das reais necessidades de gerenciar o conhecimento para atingirem os objetivos aos quais se propõem a desenvolver. Ainda significa a ausência de práticas ou de implementação de Gestão do Conhecimento em algumas áreas, bem como de melhorias contínuas neste âmbito, não estando institucionalizada a Gestão do Conhecimento nas organizações públicas.

Observa-se que não somente o IFSC, representado pela pesquisa realizada na Prodin, mas todos os IFs carecem de incentivos no que tange a Gestão do Conhecimento.

Diante do exposto na análise dos resultados verifica-se a oportunidade de elaborar um plano estratégico de Gestão do Conhecimento na Prodin.

## 5. CONCLUSÃO

As organizações públicas ou privadas se valem da Gestão do Conhecimento como instrumento hábil ao desempenho das funções organizacionais de âmbito interno ou externo. Todavia, a ampla disponibilização de informações exige a adoção de sistemas de controle destinados a atingir os objetivos organizacionais. É nesse contexto que se inserem os modelos de maturidade, com competência para avaliar se as ações de Gestão do Conhecimento estão alinhadas com os objetivos organizacionais. Por derivarem de uma visão sistêmica, permitem identificar e orientar estrategicamente os agentes na implementação das ações, no planejamento e controle de seus resultados. Neste estudo foi aplicado para mensurar o nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento da Prodin o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, desenvolvido por Batista (2012).

O objetivo proposto para este estudo foi alcançado. O grau de Maturidade em GC foi mensurado e verificou-se uma pontuação de 67 pontos. Essa pontuação segundo o modelo de Batista (2012), corresponde ao nível 1 (reação). Esse resultado revelou que a instituição se encontra em um nível inicial de maturidade, o que está relacionado com o reconhecimento da necessidade de gerenciar o conhecimento, mesmo que ações práticas mais efetivas ainda não sejam observadas na instituição.

Estudos citados na pesquisa demonstram que a Gestão do Conhecimento não é algo insipiente apenas no IFSC, pois os IFs possuem grau médio de maturidade situado no segundo nível do modelo de Batista (2012), correspondendo a iniciação.

Para concluir, a análise apresentada aponta pela necessidade de aprofundamento nos estudos sobre a Gestão do Conhecimento no IFSC. Sugere-se como trabalho futuro um estudo para avaliar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento em toda a instituição, tendo como sujeitos da pesquisa todos os gestores do IFSC.

## REFERÊNCIAS

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

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: as sete dimensões. São Paulo: Campus, 2000.

CARNEIRO, A. How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, v. 4, n. 2, p. 87-98, 2000.

YOUNG, R. et al. *Knowledge management for the public sector*. Japan: Asian Productivity Organization, 2013. 85p.

DEL-REY-CAMORRO, F.M. A framework to create key performance indicators for knowledge management solution. *Journal of Knowledge Management*, v.7, n.2, p. 46-62, 2003.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

YOUNG, R. et al. *Knowledge management for the public sector*. Japan: Asian Productivity Organization, 2013. 85p.

DEL-REY-CAMORRO, F.M. A framework to create key performance indicators for knowledge management solution. *Journal of Knowledge Management*, v.7, n.2, p. 46-62, 2003.

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

OLIVEIRA, M. et al. Proposta de um modelo de maturidade para gestão do conhecimento: KM3. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 10, n.4, p.11-25, 2011.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. A sociedade do conhecimento e a política industrial brasileira. In: CASSIOLATO, J. E. et al. **O futuro da indústria: oportunidades e desafios**: a reflexão da universidade. Brasília: MDIC/STI, 2001. p.245-267.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para a ação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. São Paulo: Campus, 1998

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando o patrimônio de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p.