



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA
EDUCAÇÃO SUPERIOR

GLEITON DE SOUZA VASCONCELOS GOMES

AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

FORTALEZA

2024

GLEITON DE SOUZA VASCONCELOS GOMES

**AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Área de concentração: Políticas Públicas da Educação Superior.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola.

FORTALEZA

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

G614a Gomes, Gleiton de Souza Vasconcelos.
AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO
PÚBLICA / Gleiton de Souza Vasconcelos Gomes. – 2024.
95 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação,
Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2024.
Orientação: Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Assembleia Legislativa do Amapá. 3. Diagnóstico. I. Título.
CDD 378

GLEITON DE SOUZA VASCONCELOS GOMES

**AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Área de concentração: Políticas Públicas da Educação Superior.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola.

Aprovado em: 08/07/2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola
(Orientador)
Universidade Federal do Ceará

Prof^a Dr^a Rita de Cassia Fortes Marques
(Examinadora Externa)
UNINTA

Prof. Dr. Sidney Guerra Reginaldo
(Examinador Interno)
Universidade Federal do Ceará

“O conhecimento não é um fim para as organizações, mas um instrumento de busca de resultados a longo prazo” (TERRA, 2005, p. xii).

Em memória da minha avó Raimunda, que se foi antes de me ver concluir esta etapa da minha vida acadêmica. Seus olhos não testemunharam essa jornada do meu mestrado, mas senti sua presença e cuidado em cada momento até aqui.

AGRADECIMENTOS

Eu jamais imaginei que, aos 25 anos, eu seria aprovado em um dos maiores programas de pós-graduação da Universidade Federal do Ceará, por isso agradeço muito ao meu senhor Deus por não ter me desamparado em nenhum momento ao longo desses 02 anos de curso.

Agradeço a minha mãe, Lúcia. – Mãe, você não sabe o que significa um título de mestre, nunca teve a oportunidade de seguir os estudos para desbravar o conhecimento, mas tenha certeza de que a mestre maior da minha vida, a titular do maior nível de capacidade, força e resiliência, é você. Obrigado por sempre incentivar meus estudos e obrigado por ter me ajudado a ser quem eu sou hoje.

Obrigado ao meu amado Romão por tornar o caminho até aqui bem mais leve. – Amor, cada palavra de incentivo e cada gesto nos momentos difíceis me fizeram ser bem mais forte nessa trajetória.

Agradeço à Assembleia Legislativa do Estado do Amapá, em nome de Maick Hammer Silva Gemaque, Diretor de Administração, por permitir a realização dessa pesquisa tão importante para o ambiente organizacional. Obrigado a cada um dos meus colegas de trabalho que responderam à pesquisa e contribuíram para o sucesso da dissertação.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), que tanto contribuíram para o aumento do meu conhecimento e amadurecimento. Agradeço da mesma forma à Fernanda Araújo, servidora da Coordenação do POLEDUC. - Você também foi essencial nesse percurso.

Agradeço ao meu orientador, Wagner Bandeira Andriola, pela atenção e compreensão durante o processo de elaboração da dissertação e pelos preciosos ensinamentos durante as aulas.

Obrigado também aos professores Sidney Guerra e Rita de Cássia Fortes por participarem da minha banca examinadora.

Agradeço a todos os meus colegas de mestrado pela troca de ideias e companheirismo, amizade e parceria nos estudos, conversas, incentivos e ajuda nos momentos difíceis.

RESUMO

O ambiente organizacional das instituições formais modernas é marcado por mudanças dinamicamente descontínuas. Tais interações, antes tidas com predominância nas organizações privadas, passou, com o avanço da administração gerencial, a estarem presentes também nas instituições públicas. Assim, administrar os recursos, sobretudo aqueles intangíveis, presentes no ambiente interno é essencial para que a organização se destaque e se consolide no ambiente externo. O estudo tem por objetivo diagnosticar a gestão do conhecimento na Assembleia Legislativa do Estado do Amapá sob a perspectiva dos servidores. No que tange aos aspectos metodológicos, quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa; no tocante aos objetivos, classifica-se como descritiva; quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como levantamento de campo (*Survey*). Os dados deste estudo foram obtidos por meio de um questionário, feito no *google forms*, e enviado a todos os servidores da Assembleia Legislativa do Estado do Amapá. O estudo obteve a contribuição de 84 respondentes, ocupantes exclusivamente de cargo efetivo de carreira, e 44 respondentes, ocupantes exclusivamente de cargos de assessoria, chefia ou direção, de livre nomeação e exoneração. As conclusões acerca do diagnóstico da gestão do conhecimento na Assembleia Legislativa do Estado do Amapá podem ser observadas no capítulo correspondente aos resultados.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Assembleia Legislativa do Amapá; Diagnóstico.

ABSTRACT

The organizational environment of modern formal institutions is characterized by dynamically discontinuous changes. Such interactions, previously predominant in private organizations, have also become present in public institutions with the advancement of managerial administration. Managing resources, especially intangible ones, within the internal environment are essential for an organization to stand out and consolidate itself in the external environment. The study aims to diagnose knowledge management at the Parliament of the Amapá State in the perspective of its employees. Methodologically, in terms of the problem approach, it is a quantitative research; in relation to objectives, it is classified as descriptive; regarding technical procedures, it is characterized as a field survey. Data for this study were collected through a questionnaire distributed at Google Forms to all employees of the Parliament of the Amapá State. The study had contributions from 84 respondents exclusively holding career civil service positions and 44 respondents exclusively in advisory, managerial, or directorial roles, appointed and removable at will. Conclusions regarding the diagnosis of knowledge management at the Legislative Assembly of the Amapá State can be found in the corresponding results chapter.

Keywords: Knowledge management; Parliament of the Amapá State; Diagnosis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução à era do conhecimento	22
Figura 2 - Evolução da GC	25
Figura 3 - Conceito de dado, informação e conhecimento.	26
Figura 4 - Definição de conhecimento tácito e explícito.	30
Figura 5 - Relação conhecimento tácito e conhecimento explícito	31
Figura 6 - Modos de conversão do conhecimento	32
Figura 7 - Modelos de implementação e avaliação, segundo Santos (2005).....	34
Figura 8 - Práticas de GC e o modelo SECI	37
Figura 9 - Tripe de Avaliação do SINAES	39
Figura 10 - Etapas da geração do conhecimento, para Pentland (1995).....	40
Figura 11 - GC a partir da avaliação externa in loco	40
Figura 12 - Benefícios de implantação da GC na administração pública.....	48
Figura 13 - Processos práticos de GC no HCPA	50
Figura 14 - Relação práticas de GC na AL-AP com Modelo SECI	84

\

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pergunta 1 e suas respostas – Cargos efetivos	73
Gráfico 2 - Pergunta 1 e suas respostas – Cargos de chefia, assessoria e direção.....	73
Gráfico 3 - Pergunta 3 e suas respostas – Cargos efetivos	73
Gráfico 4 - Pergunta 3 e suas respostas – Cargos de direção, chefia e assessoria.....	74
Gráfico 5 - Práticas de socialização do conhecimento, segundo os ocupantes de cargos de chefia, direção e assessoria.....	80
Gráfico 6 - Práticas de externalização do conhecimento, segundo os ocupantes de cargos de chefia, direção e assessoria.....	81
Gráfico 7 - Práticas de combinação do conhecimento, segundo os ocupantes de cargos de chefia, direção e assessoria.....	81
Gráfico 8 - Práticas de internalização do conhecimento, segundo os ocupantes de cargos de chefia, direção e assessoria.....	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Princípios básicos da “Organização Científica do Trabalho (OCT)	24
Quadro 2 - Conceito de gestão do conhecimento.	27
Quadro 3- Modelo SECI	33
Quadro 4 - Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento.	36
Quadro 5 - Síntese dos modelos de administração pública	46
Quadro 6 - Banco de práticas de GC nos Correios	51
Quadro 7 - Síntese da classificação metodológica do estudo	55
Quadro 8 - Percepção geral dos servidores efetivos sobre gestão do conhecimento	71
Quadro 9 - Percepção geral dos servidores ocupantes de cargos de chefia, direção ou assessoria sobre gestão do conhecimento	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Protocolos assistenciais do HCPA	49
Tabela 2 - Gênero dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos efetivos	64
Tabela 3 - Gênero dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos de assessoria, chefia ou direção.....	64
Tabela 4 - Faixa etária dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos efetivos	65
Tabela 5 - Faixa etária dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos de assessoria, chefia ou direção.....	65
Tabela 6 - Escolaridade dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos efetivos	66
Tabela 7 - Escolaridade dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos de assessoria, chefia ou direção.....	66
Tabela 8 - Categoria profissional dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos efetivos	67
Tabela 9 - Categoria profissional dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos de assessoria, chefia ou direção.....	67
Tabela 10 - Setor de atuação dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos efetivos	67
Tabela 11 - Setor de atuação dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos de assessoria, chefia ou direção.....	68
Tabela 12 – Tempo de atuação dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos efetivos	68
Tabela 13 - Tempo de atuação dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos de assessoria, chefia ou direção.....	69
Tabela 14 - Tempo de atuação no setor atual dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos efetivos	69
Tabela 15 - Tempo de atuação no setor atual dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos de assessoria, chefia ou direção.....	70
Tabela 16 - Percepção dos servidores ocupantes de cargos efetivos das proposições do agrupamento incentivo à propagação do conhecimento.....	75
Tabela 17 - Percepção dos servidores ocupantes de cargos efetivos das proposições do agrupamento competências e habilidade dos servidores em aprender com as experiências	76
Tabela 18 - Percepção dos servidores ocupantes de cargos efetivos das proposições do agrupamento estímulo à criação do conhecimento.....	76
Tabela 19 - Percepção dos servidores ocupantes de cargos efetivos das proposições do agrupamento valorização do capital humano	77
Tabela 20 - Percepção dos servidores ocupantes de cargos efetivos das proposições do agrupamento documentação e compartilhamento do conhecimento.....	78
Tabela 21 - Percepção dos servidores ocupantes de cargos efetivos das proposições do agrupamento gestão do conhecimento em benefício da sociedade	78
Tabela 22 - Proposições aplicadas aos ocupantes de cargos de direção.....	82

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
2. OBJETIVOS	20
2.1 Objetivo Geral	20
2.2 Objetivos específicos	20
3. REFERENCIAL TEÓRICO	21
3.1 Aspectos históricos da Gestão do Conhecimento	21
3.2 A Gestão do conhecimento e suas práticas	25
3.3 Gestão do Conhecimento na Educação Superior	38
3.4 A Gestão do Conhecimento na Administração Pública	42
3.4.1 O caso do Hospital das Clínicas de Porto de Alegre	48
3.3.2 O caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	51
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
4.1. Classificação da pesquisa	53
4.2 Local da pesquisa	56
4.3 Delimitação do universo e da amostra	56
4.4. Coleta de dados e Instrumento de pesquisa	59
4.5. Etapas da pesquisa	61
4.5.1. Planejamento da pesquisa	62
4.5.2. Construção do referencial teórico	62
4.5.3. Definição do instrumento de coleta de dados	62
4.5.4. Coleta de dados	62
4.5.5. Análise de dados	62
4.5.6. Elaboração da dissertação	62
4.5.7. Resumo das etapas do estudo realizado	63
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	64
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	90
APÊNDICE B- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	97
ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DE APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO	98

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento, em virtude do ambiente organizacional marcado por mudanças dinamicamente descontínuas presente nas organizações privadas, tem se tornado um fator de destaque para que grandes empresas se consolidem no mercado (MALHOTRA, 1998).

Essa perspectiva, com o avanço da administração gerencial, passou a ocorrer também nas instituições públicas, obrigando-as a desenvolverem novas fontes de recursos a fim de gerar valor para a sociedade.

Assim, o que antes era embasado predominantemente por ativos tangíveis, com o surgimento das novas exigências de mercado, passou a dar espaço para os aspectos intangíveis, que são típicos do estudo da Gestão do Conhecimento. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento (GC) é descrita pela literatura como um conjunto de técnicas e processos utilizados para efetivar, sistematizar e compartilhar aquilo que é aprendido pelo indivíduo. Para Terra (2005), a gestão do conhecimento não está relacionada somente à estrutura formal definida pela organização, mas também por suas práticas adotadas.

É destacada também como “a arte de produzir valor a partir de bens intangíveis” (SVEIBY, 1998, p. 10). Quando administrada de maneira adequada, com ferramentas de gestão, inovação e sistematização, resulta na produção de novas ideias e no aprimoramento do capital humano, gerando competitividade à organização e criação de valor organizacional (BASSETTO, 2013).

É a partir dessa ideia de administração do conhecimento que surgem novas abordagens acerca de como a organização deve gerenciar seu conhecimento. Destaque-se que, conforme Davenport e Prusak (2003), o conhecimento nas instituições é parcialmente alugado, arrendado ou emprestado do indivíduo que o detém. Com a extração e obtenção de valor organizacional é que se tem a gerência do conhecimento, uma vez que se uma instituição mantém uma estrutura organizacional uniformemente desenvolvida e moldada para operacionalizar o conhecimento em seus três níveis de planejamento, estratégico, tático e operacional, provavelmente ela desenvolverá competências essenciais para criar mecanismos estratégicos, ocasionando eficiência nos processos e reduzindo custos (PROBST; RAUB; e ROMHARDT, 2002).

Dito isso, este estudo foi realizado na Assembleia Legislativa do Estado do Amapá (AL-AP) a partir da curiosidade deste discente obtida durante a etapa da graduação em administração. O objetivo seria se debruçar sob a temática em uma instituição que vem passando, desde o ano de 2023, com a nova gestão da Deputada Estadual Alliny Serrão, por mudanças significativas em sua estrutura organizacional. Assim, o órgão do Poder Legislativo, que possui, dentre as atribuições elencadas na Constituição Federal de 1988 e no seu Regimento Interno, a de exercer todo o processo legislativo, mostrou-se um ambiente propício a tal pesquisa. No Estado do Amapá, a primeira legislatura ocorreu em 1º de janeiro de 1991, com a instalação da Assembleia Legislativa Constituinte. Esse órgão máximo do Poder Legislativo, conforme a Lei nº 2.382, de 21 de novembro de 2018, dispõe de órgãos de natureza colegiada, administrativa e operacional e de natureza especial. A AL-AP possui, atualmente, 220 servidores efetivos, que produzem conhecimentos nos mais variados setores da instituição.

É por intermédio da AL-AP que todo o processo legislativo ocorre, como criação, alteração e aprovação de leis. Isso, alinhado ao recurso intelectual presente na instituição, com emissão de pareceres e relatórios que subsidiam as decisões dos projetos de leis, faz com que todas as regras do ordenamento jurídico de sua competência permaneçam estáveis.

Nesse contexto, faz-se necessário realizar um diagnóstico acerca do ambiente interno da organização, de modo a identificar possíveis forças e fraquezas, como oportunidades e ameaças relacionadas à Gestão do Conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 1997). Tal levantamento de informações, extraído a partir da percepção dos servidores da instituição, será essencial para que se promovam, caso necessário, ajustes no processo de criação, aplicação, tratamento e transferência de informações, que antes estavam dispersas em documentos e no ambiente intelectual dos colaboradores (PARENT; MACDONALD; GOULET, 2014).

Ademais, por se tratar de um ambiente interno ainda em processo de evolução no que tange às ferramentas tecnológicas, este estudo pode melhorar a qualidade dos serviços, reduzir o impacto na movimentação de pessoal, facilitar a aprendizagem entre os colaboradores, gerar motivação e criar competências (TERRA; QUANDT; BATISTA, 2006).

Neste âmbito, a relevância de tal pesquisa consiste em expandir a temática da Gestão do Conhecimento para o Poder Legislativo, uma vez que tal assunto já é bastante explorado em vários outros Poderes Constitucionais, como também na iniciativa privada. Com isso, apresentou-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Qual o nível atual da gestão do conhecimento na percepção dos servidores da Assembleia Legislativa do Estado do Amapá? Pretende-se entender a realidade da AL-AP, a visão de seus servidores acerca da temática, como também identificar aspectos internos fortes e fracos quanto à Gestão do Conhecimento (GC) no intuito de apontar possíveis ajustes no compartilhamento de conhecimento entre servidores na expectativa de gerar valor e ocasionar efetividade no contexto social.

2. OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral da pesquisa e todos os objetivos específicos do estudo.

2.1 Objetivo Geral

2.1.1 A pesquisa tem como objetivo geral diagnosticar a gestão do conhecimento na Assembleia Legislativa do Estado do Amapá a partir da percepção dos seus servidores.

2.2 Objetivos específicos

- 2.2.1** Realizar o diagnóstico acerca da percepção dos servidores em relação à Gestão do Conhecimento na Assembleia Legislativa do Estado do Amapá;
- 2.2.2** Identificar práticas desenvolvidas no ambiente estratégico e operacional a partir do confronto de informações dos respondentes que ocupam cargos de direção, chefia ou assessoria com os respondentes ocupantes de cargo efetivo que não ocupam cargos de confiança;
- 2.2.3** Construir um levantamento teórico acerca das discussões e práticas de GC na gestão pública.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os temas que compõem o referencial teórico da pesquisa. Para melhor entendimento, ele está dividido em seções e subseções que têm por objetivo demonstrar a aplicação da gestão do conhecimento no processo de avaliação da qualidade do ensino superior, como também os aspectos históricos acerca do surgimento da visão de conhecimento como ativo primordial nas organizações. Ademais, para contextualização da temática da pesquisa, faz-se necessário entender quais os tipos de conhecimento defendidos por grandes estudiosos da área, como também a importância da aplicação de tal gestão na administração pública.

3.1 Aspectos históricos da Gestão do Conhecimento

O conhecimento sempre foi um fator essencial à sobrevivência da humanidade. Isso pode ser observado no processo de evolução das grandes comunidades, desde a pré-história até a atualidade. O desenvolvimento da fala e da linguagem, a passagem da vida nômade para a adoção do cultivo agrícola, o estabelecimento e evolução da escrita, o surgimento de equipamentos tecnológicos, como o rádio e a TV e, mais recentemente, a consolidação da internet como mecanismo de propagação de informações são fatos que mostram o conhecimento como premissa basilar do processo de acúmulo e desenvolvimento de informações (MALLMANN, 2012). Percebe-se que as sociedades conseguiram combinar organizadamente os dados que obtiveram ao longo dos anos, o que coaduna com o ensinamento de Bhatt (2001, p.4) de que *“o conhecimento é uma combinação organizada de dados, assimilados com um conjunto de regras, procedimentos e operações aprendidos por meio de experiência e prática”*.

Ademais, para Santos (2009), a atribuição de valor por parte das sociedades também evoluiu ao longo dos anos. As pessoas, que antes possuíam uma valoração tendo por base aspectos tangíveis, passaram, com a evolução do conhecimento, a considerar aspectos intangíveis na mensuração de valor. A Figura 1 expressa essa evolução da sociedade atrelado ao valor econômico gerado, desde a era da economia agrícola até a era do conhecimento.

Figura 1 - Evolução à era do conhecimento



Fonte: Santos, Neri (2009).

Nesse contexto, a gestão do conhecimento também passou por inúmeras evoluções, sobretudo no último século. Inicialmente, baseada na racionalização do trabalho no nível operacional e na lucratividade da organização, a teoria da administração científica difundida por Taylor no século XIX ganhou destaque como precursora de um modelo de gestão do conhecimento. Conforme Faria (2004, p. 28), a expansão industrial de automóveis, a ampliação do mercado de manufaturados e a renda elevada das classes média e alta, alinhado ao domínio do processo produtivo em etapas de produção, foram algumas das condições que permitiram o surgimento da Organização Científica do Trabalho (OCT). Destaque-se que o processo produtivo existente nas organizações do final do Século XIX era predominantemente empírico, conforme é destacado na citação a seguir:

[...] Habilidade a executar todas as tarefas necessárias para a confecção de um produto, o trabalhador dominava os sistemas produtivos. O próprio trabalhador determinava a quantidade que deveria produzir; a qualidade do produto; o seu tempo diário de trabalho; decidia sobre as interrupções que deveria fazer durante o trabalho; escolhia as ferramentas com as quais deveria trabalhar; decidia como utilizá-las e, acima de tudo, tinha a possibilidade de criar, de dar a forma desejada a seus produtos". (SILVA et al., 2004, p. 5).

Assim, para Frederick Taylor, existia um grande desafio nas organizações: administrar as diferentes capacidades laborais demonstradas pelos trabalhadores, de modo a

substituí-las por métodos científicos. Se de um lado existiam colaboradores ativos, possuidores de um ritmo expressivo no processo de produção que contribuíam significativamente para o sucesso do atingimento das metas, por outro, existiam trabalhadores desmotivados, “que gostam de fazer cera”, que “realizam movimentos inadequados” e, conseqüentemente, produzem números insatisfatórios que ocasionam prejuízos à organização (TAYLOR, 1990, p. 28-30).

Tal cenário pode ser evidenciado conforme Costa (2009):

[...] Não havia incentivo para melhorar o desempenho do trabalhador; muitos trabalhadores não cumpriam as suas responsabilidades; não havia integração entre os departamentos da empresa; as decisões se baseavam em intuições e palpites; os trabalhadores eram colocados em tarefas para as quais não tinham aptidão. (COSTA, 2009, p. 1).

Nesse cenário, o objetivo proposto pelo estudioso era o de analisar as atividades desempenhadas pelos funcionários, levando-se em consideração o tempo necessário para que o trabalhador realizasse determinada tarefa específica. Iniciava-se aqui o estudo do trabalho baseado em tempos e movimentos, visando à supressão de gestos desnecessários, à eliminação da ociosidade e a abolição de comportamentos inadequados durante o processo fabril. Assim, ao realizar o diagnóstico acerca da condução do trabalho e ao gerenciar habilidades intrínsecas ao saber dos funcionários, surgiam os primeiros indícios da importância do conhecimento científico voltado para o funcionário operacional, uma vez que o alinhamento dos métodos e técnicas da engenharia industrial ao processo de produção elevaria os níveis de entrega dos insumos e melhoraria o processo de mensuração e controle (TAYLOR, 1990).

Nesse sentido, a produção industrial quando associada ao planejamento e ao controle do trabalho executado à gestão das atividades ali desenvolvidas faria com que a administração fabril saísse do cenário de palpite e intuição, inerentes do método empírico, e passasse a se firmar na ciência, baseadas em princípios que norteiam a Organização Científica do Trabalho (OCT). O quadro 1 demonstra isso com perfeição:

Quadro 1– Princípios básicos da “Organização Científica do Trabalho (OCT)

Princípios	Descrição
Parcelarização: uma tarefa	A cada operador da produção, uma tarefa correspondente
Especialização: um posto de trabalho	A cada operador, um conjunto restrito e simples de tarefas
Individualização: um homem	Uma tarefa, um posto, um homem. Não há lugar para cooperação, trabalho em grupo ou equipe
Imposição de tempo-padrão	O tempo e o uso do tempo e de não trabalho está regulamentado
Um controle especializado	Quem executa não controla ou avalia resultados. Isso compete à direção e ao <i>staff</i>
Uma hierarquização social	Quem executa não concebe, não decide, não planeja ou coordena. Isso compete à direção e ao <i>staff</i>

Fonte: Adaptado de LIU, 1983 apud GRAÇA, 2002, p. 164.

Foi nesse período que, a partir dos estudos de Taylor, a Sociedade Americana de Engenheiros Mecânicos foi apresentada aos dados que objetivavam difundir a teoria administrativa. Para sua implantação, quatro aspectos primordiais deveriam ser inseridos no processo de administração de pessoas: pagamento de salários elevados associados a baixos custos com a produção da empresa; aplicação de métodos de pesquisa para tornar eficiente a execução das tarefas; cooperação no treinamento e formação de pessoas; equilíbrio organizacional, levando em consideração o ambiente psicológico da instituição (MAXIMIANO, 2011; TAYLOR, 1990, p. 22).

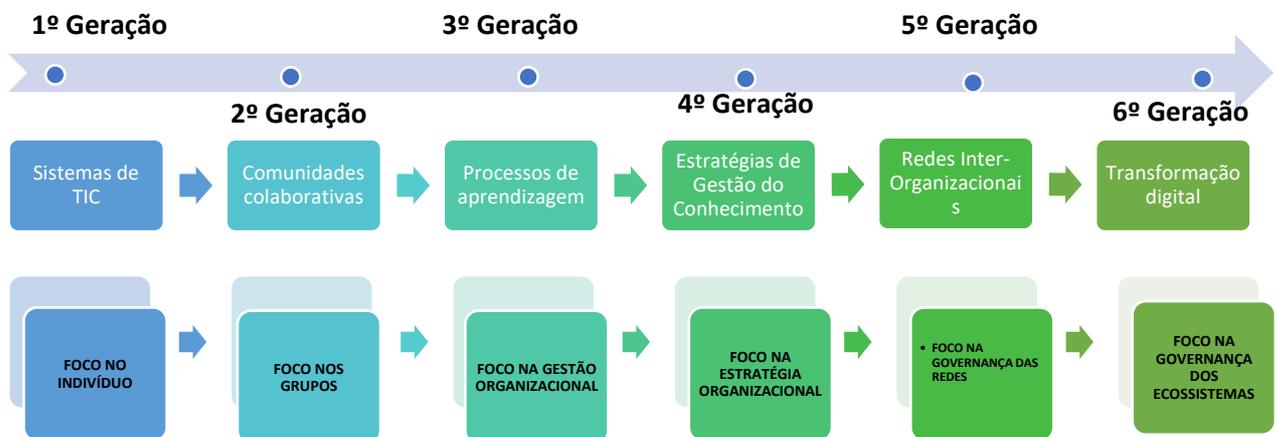
Dessa forma, observa-se que Frederick Taylor, ao difundir uma teoria baseada em métodos científicos, com foco também no conhecimento e na inovação a fim de enfrentar métodos empiricamente renovados, promove a reflexão acerca da importância da gestão do conhecimento nas organizações. Ademais, em um passado não muito distante da história, estudiosos como Peter Drucker (1964), Karl Erik Sveiby (19980), Ikujiro Nonaka (1991) e

Nonaka e Takeuchi (1995) colaboraram para que a disciplina de GC se mostrasse com solidez no ramo acadêmico, provocando, conseqüentemente, numerosas transformações nas organizações (SANTOS, 2020).

3.2 A Gestão do conhecimento e suas práticas

A Gestão do Conhecimento (GC) é descrita como a arte de produzir valor a partir de bens intangíveis de uma instituição (SVEIBY, 1998, p. 10). Com o surgimento da economia ou sociedade do conhecimento, a mobilização desse ativo intangível se tornou mais importante que o capital e o trabalho. Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, já abordava, em 1950, o conceito de “trabalhadores do conhecimento” para designar aqueles funcionários capazes de usar o conhecimento no desempenho de suas atribuições diárias (SILVA, 2011). Nesse cenário, para Santos (2020), a Gestão do Conhecimento (GC) é organizada em seis gerações de evolução, o que explica seu estágio de grande desenvolvimento na atualidade. A figura 2 abaixo detalha tal evolução:

Figura 2 - Evolução da GC



Fonte: Santos, 2020.

Ainda, conforme destaca Peter Drucker (1993), Nonaka, Von Krogh e Voelper (2006), a contemporaneidade é caracterizada como um estado em que a única certeza que o indivíduo possui é o estado de incerteza existente. Nesse sentido, é essencial destacar que o conhecimento não se caracteriza de maneira isolada, eis que surgem os conceitos de dado, informação e conhecimento.

Para Davenport e Prusak (2003), dado é o conjunto de registros diferentes que exprimem quantidade e podem ser transferidos. O dado, de maneira isolada, não possui significado. Informação, por sua vez, é o conjunto de dados que possuem relevância e podem ser analisados em consenso no que se refere ao seu significado. Por fim, o conhecimento é caracterizado pela informação dotada de valor pelo indivíduo. Ocorre reflexão, síntese e contexto no conhecimento e suas interpretações, absorção e transferência são desafios reais existentes atualmente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SCHEREIBER et al., 2000; ALAVI; LEIDNER, 2001; DONATE; DE PABLO, 2015). O detalhamento acerca dos conceitos explorados pode ser observado na figura 3.

Figura 3 - Conceito de dado, informação e conhecimento.

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Simples observação sobre o ambiente • Facilmente estruturado, obtido por máquinas e transferível 	<ul style="list-style-type: none"> • Dado dotado de relevância e de propósito • Exige consenso em relação ao seu significado e mediação humana 	<ul style="list-style-type: none"> • Informação valiosa na mente do indivíduo • É de difícil estruturação, captura por máquinas e transferência

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998)

Assim, o papel primordial da GC é gerar riqueza a partir do bem intelectual presente na organização, ou seja, das informações armazenadas em processos e nos colaboradores. Destaque-se que, mesmo que a instituição não possua uma estrutura organizacional formalmente definida para lidar com a GC, ela ocorrerá, uma vez que as organizações, para desenvolver rotineiramente suas atividades, compartilham informações (GARVIN, 2001; CHOI; POON; DAVIS, 2010).

Para Souza (2018, p. 18) a GC “é um processo que compreende geração, coleta, assimilação e aproveitamento do conhecimento, de maneira a produzir uma organização mais inteligente e competitiva”. Ainda na perspectiva de conceituação, Davenport e Prusak define da seguinte forma o conhecimento:

O conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ela tem origem e é aplicada na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

Probst, Raub e Romhardt (2002) definem conhecimento como um:

Conjunto total, incluindo cognição e habilidades, que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do cotidiano. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.29).

Nesse mesmo cenário, Uriarte Junior (2008) define:

Gestão do Conhecimento é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e o compartilhamento dentro da organização. Ela está preocupada com o processo de identificação, aquisição, distribuição e manutenção do conhecimento que é essencial para a organização (URIARTE JUNIOR, 2008, p.13).

Esses conceitos, convergentes entre si no que diz respeito às ideias explicadas por inúmeros estudiosos, podem ser observados no quadro abaixo:

Quadro 2 - Conceito de gestão do conhecimento.

Autores	Definições
Sveiby (1997)	GC é a arte de criar valor através da alavancagem dos ativos intangíveis
Liebowitz e Wilcox (1997)	Consiste na habilidade que as organizações têm para gerenciar conhecimento, armazená-lo, agregar valor e distribuí-lo
O'Leary (1998)	É o gerenciamento do conhecimento com o intuito de facilitar sua criação, possibilitar acessá-lo e reutilizá-lo.

Bassi (1999)	É o processo de criação, captura e utilização do conhecimento com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional.
Bukowitz e Willians (2002)	Processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.
Cianconi (2003)	<p>Pode ser vista como um processo amplo de criação, uso e disseminação do conhecimento na empresa. A GC se traduz numa série de práticas facilitadoras do compartilhamento do conhecimento na empresa, tanto sobre seus processos internos quanto sobre seus clientes e seu ambiente competitivo.</p> <p>[...] o que vem sendo considerado como GC é, sobretudo, uma tentativa de facilitar e criar melhores condições para a comunicação entre indivíduos, além de estimular, categorizar e formalizar as atividades de compartilhamento de experiências, a busca por codificar e explicitar o tácito, de promover o aprendizado permanente e continuado dos indivíduos nas organizações.</p>
Salmazo (2004)	Conjunto de ações para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento para a geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisões, através de metodologias, processos, técnicas, tecnologias e ferramentas.
Salojärvi, (2005)	GC é uma perspectiva sobre a gestão da empresa como um todo, englobando atividades em todas as áreas gerenciais relevantes.

Dalkir (2005)	Coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização com o objetivo de adicionar valor por meio do reuso e da inovação.
Logan (2006)	<p>A GC não existe sem a colaboração, o que definimos como "o coração do modelo de processo GC". Acreditamos também que a GC não é uma classe separada da tecnologia. Em vez disso, usa muitas categorias de tecnologia, quase nenhuma das quais são exclusivas para GC.</p> <p>Por exemplo, a partilha de conhecimento faz uso de tecnologias de gerenciamento de conteúdo para realizar os processos de GC de captura, organização e acesso ao conhecimento.</p>
Uriarte Jr (2008)	É o processo pelo qual organizações geram valor de seus ativos intelectuais e base de conhecimento, que possui processos de identificação, aquisição, distribuição e manutenção do conhecimento essencial para organização.
Omerzel (2010)	GC faz parte do processo de gestão da empresa como um todo, e engloba análises sistemáticas, planejamento, aquisição, criação, desenvolvimento, armazenamento e uso do conhecimento nas empresas. Ela se concentra no indivíduo e no seu conhecimento como um recurso e valor.

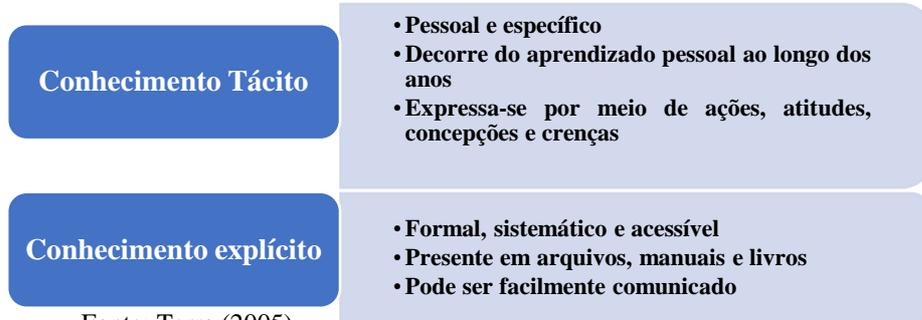
Jennex (2014)	GC é um ciclo de aquisição de conhecimentos, armazenamento, avaliação, disseminação e aplicação.
Fialho (2014)	A GC visa a sustentação do processo de decisão nos diversos níveis da organização
Varela; Babosa; Farias (2015)	A GC integra informação, processos, pessoas e recursos.
Wiig (1993)	Construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.
Malhotra (2002)	Processos de negócio da organização para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e TC via transformação da informação em ação por meio da criatividade e inovação, afetando a competência da organização e sua sobrevivência. Wunram et al. (2002) Sistemática para aplicação de medida.
Willerding; Krause; Lapolli (2016)	A GC promove o crescimento do capital intelectual, que por sua vez agrega valor a produtos e serviços

Fonte: Pereira e Silva (2018)

Nesse contexto, vistos os vários conceitos traçados ao longo da evolução do processo de estudo da Gestão do Conhecimento (GC), faz-se necessário conhecer suas práticas relacionadas, como também sua associação aos processos de gênese de conhecimento.

Segundo a teoria desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7; 63), o conhecimento é dividido em tácito e explícito. O conhecimento tácito está relacionado a elementos técnicos, habilidades, elementos cognitivos, como crenças e valores (NONAKA, 1998). Pode-se dizer também que sua transmissão está relacionada à socialização, interação física entre indivíduos. Enquanto o conhecimento tácito se encontra presente apenas na esfera do pensamento do indivíduo, o explícito está registrado nos mais variados suportes de

informação, sistematizados, materializados, portanto, codificados (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). A figura abaixo exemplifica com precisão a definição de conhecimento tácito e explícito:



Fonte: Terra (2005).

Santos (2020), ao abordar a relação entre conhecimento tácito e conhecimento específico, também exemplifica as características em um contexto de maior abrangência. Isso pode ser observado na Figura 5 abaixo:

Figura 5 - Relação conhecimento tácito e conhecimento explícito



Fonte: Santos (2020).

É assim que os autores, partindo da ideia de que a criação do conhecimento ocorre a partir dos estabelecimentos de relações entre conhecimento tácito e o explícito, propuseram o modelo SECI. Esse modelo tem como finalidade entender o

processo do conhecimento dentro das instituições, de modo a internalizá-lo no ambiente organizacional em que o grupo está inserido (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.65).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o estudo da Espiral do Conhecimento se concentra na criação do conhecimento a partir do conhecimento tácito, especificamente no processo de conversão, de modo a destacar fatores essenciais à geração de novos conhecimentos.

Segundo Terra (2005), a teoria está ligada aos aspectos de comprometimento e motivação pessoal dos indivíduos, do grupo, da organização e do ambiente em que eles estão inseridos. Para esse mesmo autor, o processo de conversão ocorre em um processo contínuo de ampliação de conhecimento organizacional que, se bem gerenciado, pode gerar vantagem competitiva para a organização. Isso pode ser evidenciado na figura X abaixo do modelo SECI – Espiral do Conhecimento.

Figura 6 - Modos de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

O Modelo SECI é assim definido por consistir em quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, a saber: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. O quadro abaixo destaca os conceitos de cada processo de conversão do espiral:

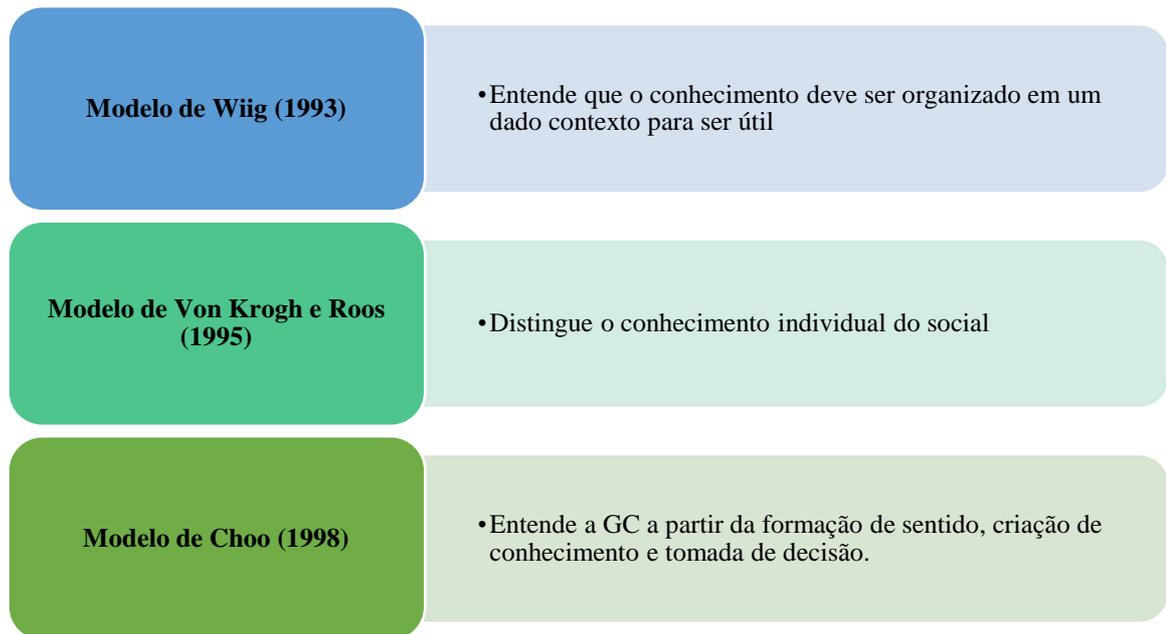
Quadro 3- Modelo SECI

SIGLA	DEFINIÇÃO
<p style="text-align: center;">S Socialização</p> <p>(Experiência, observação, imitação e prática)</p>	<p>A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito baseado em outros conhecimentos tácitos, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.</p>
<p style="text-align: center;">E Externalização</p> <p>(Metáforas, analogias, slogans de modelos e escrita)</p>	<p>A externalização é um processo de transformação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É por meio do diálogo ou da reflexão coletiva que o modo de externalização da conversão do conhecimento normalmente é provocado.</p>
<p style="text-align: center;">C Combinação</p> <p>(Combinação de conhecimento por meio de documentos, reuniões e conversas)</p>	<p>A combinação é um processo de composição de conceitos, que envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos, em um sistema de conhecimento.</p>
<p style="text-align: center;">I Internalização</p> <p>(Aplicação formal no trabalho)</p>	<p>A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos, influenciam a forma de agir, pensar e de ver o mundo das pessoas.</p>

Fonte: Adaptado de SOUZA (2018)

Destaque-se que o modelo de conversão de conhecimento definido por Nonaka e Takeuchi não são os únicos existentes na literatura que aborda a implementação da GC nas organizações. Santos (2005) destaca modelos de implementação e avaliação do conhecimento para que as organizações consigam gerar vantagem competitiva e, conseqüentemente, consolidem-se no mercado. A figura abaixo destaca as metodologias definidas por Santos (2005).

Figura 7 - Modelos de implementação e avaliação, segundo Santos (2005)



Adaptado de Santos (2005)

Nesse sentido, partindo dos pressupostos ensinados pelos diversos autores, sobretudo por Nonaka e Takeuchi acerca da teoria da espiral do conhecimento e de sua compatibilização com as práticas de gestão do conhecimento nas organizações, faz-se necessário abordar, de forma concreta, como se dá a propagação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Essa conversão de conhecimento se dá, muitas vezes, com auxílio das práticas e ferramentas usadas na GC. Segundo Batista (2004), práticas de gestão do conhecimento são ações organizacionais voltadas para a produção, a retenção, a disseminação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento nos mais variados níveis organizacionais. Ressalte-se que os aspectos de rotinas e práticas dão sentido ao processo de criação do conhecimento dentro da organização, caracterizando o estado eminentemente prático da gestão do conhecimento.

Ainda segundo Batista (2004), considera-se práticas de GC aquelas atividades que reúnem as seguintes características:



Fonte: Adaptado de Batista (2004)

Assim, o quadro 4 abaixo reúne algumas das principais práticas e ferramentas de gestão do conhecimento que, segundo Batista (2005) são essenciais para criar, adquirir, transferir, aplicar, armazenar a informação e o conhecimento no ambiente das instituições.

Quadro 4 - Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento.

Práticas e Ferramentas		Conceitos
1	Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de Discussão	São espaços destinados à discussão e compartilhamento de informações, ideias e experiências que podem contribuir para o desenvolvimento de atividades da organização.
2	Narrativas	São técnicas utilizadas na gestão do conhecimento para descrever assuntos complexos. São relatos de pessoas envolvidas em um evento já decorrido.
3	Sistema de gestão por competências	As iniciativas deste sistema visam o mapeamento dos processos-chave, assim como, as competências associadas e medidas para superar as deficiências.
4	Gestão de Conteúdo	Processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações.
5	Normalização e padronização	Elaboração de normas ou padrões que visam facilitar a comunicação entre os diversos públicos organizacionais.
6	<i>Brainstorming</i>	Técnica de geração de novas ideias.
7	Instrumento de avaliação do grau de maturidade em gestão do conhecimento	Questionário de pesquisa para ajudar a mensurar o grau de maturidade em gestão do conhecimento no âmbito organizacional.
8	<i>Wikis</i> (Enciclopédia Virtual)	Ferramenta que apresenta conceitos que podem ser consultados de forma virtual. Pode ser alimentada pelos próprios usuários.
9	Biblioteca Corporativa (repositório)	É a prática de armazenagem (que pode ser física ou virtual), organização e disseminação do conhecimento disponível na organização.
10	Inteligência Competitiva	Ferramenta para criação de conhecimento através do monitoramento de ações de outras organizações concorrentes.
11	<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	É um sistema estratégico de relacionamento com o público da organização, armazenando e inter-relacionando informações sobre as atividades e interações dos clientes com a organização.
12	<i>Taxonomia</i>	Técnica de estruturação de informações, documentos e bibliotecas. Os usuários podem consultar, armazenar e recuperar dados e informações.

Fonte: Adaptado de Batista e Quandt (2015)

Ressalte-se que tais práticas, quando utilizadas de maneira planejada, contribuem sobremaneira para gerir o conhecimento existente na instituição, otimizando os resultados da gestão e agregando valor às instituições. Nesse cenário, a fim de relacionar as práticas de gestão do conhecimento para ampliar o entendimento do leitor acerca da temática, realiza-se a fusão das práticas mais recorrentes nas organizações ao Modelo SECI – Espiral do conhecimento desenvolvido por Takeuchi e Nonaka (2008, p.61), conforme a figura 8:

Figura 8 - Práticas de GC e o modelo SECI



Fonte: Martire (2010, p. 78).

3.3 Gestão do Conhecimento na Educação Superior

A Constituição Federal de 1988, sobretudo em seus artigos 207, 208, 213 e 218, trouxe um vasto conteúdo normativo acerca do direito à educação superior e a independência das instituições dessa área. No entanto, mesmo com o amparo legal, a educação superior, por muitos anos após a promulgação da Constituição Federal, careceu de normas que regulamentasse o processo de avaliação institucional, etapa fundamental para o diagnóstico do ambiente interno. Ressalte-se que a concepção acerca de avaliação está intimamente ligada ao processo de tomada de decisão institucional (MC DONALD, 2003, p.31). Para Andriola (2003, p.258), a avaliação é um processo sistemático para coletar informações válidas, que permite a valoração e posterior tomada de decisão, objetivando uma melhoria ou aperfeiçoamento.

Ademais, além de mensurar os níveis educacionais da instituição e realizar ajustes necessários, o sistema de avaliação constitui um verdadeiro elemento de controle, já que a sociedade civil, ao ter contato com os parâmetros educacionais, pode avaliar a efetividade dos recursos públicos empregados na educação (ANDRIOLA, 2003, p.159).

E nesse ínterim, o ano de 2004 foi um ano significativo para a implantação do processo de avaliação da educação superior: em 14 de abril, o então presidente Luís Inácio Lula da Silva promulgava da Lei nº 10.861. A legislação teve por objetivo criar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Sobre a lei, Jaegger Gama (2004), leciona:

(...) o SINAES é um sistema autônomo de supervisão estatal que busca integrar dimensões internas e externas, particulares e globais dos diversos objetos e objetivos da avaliação, propondo-se a ser som ativo e formativo, quantitativo e qualitativo. Sua função explicitamente regulatória tende a suprir a ausência do Estado no que diz respeito ao aprimoramento das IES, seus objetivos e funcionamento, e à reorientação do sistema de educação superior de modo a atender as necessidades de uma nação democrática e soberana.

O artigo 1º da norma legislativa destaca a finalidade do sistema:

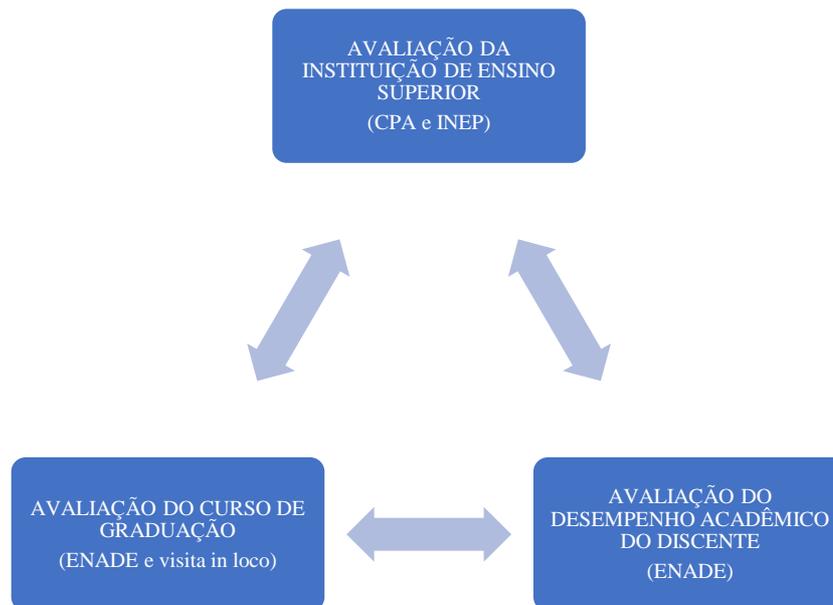
O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004).

Nesse cenário, para que tais finalidades fossem alcançadas, fez-se necessário um complexo processo de sistematização e inter-relacionamento de informações obtidas por meio de dados quantitativos a fim de mensurar as práticas e a produção teórica das instituições de ensino superior (MARCHELLI, 2007). Essas etapas, essenciais para garantir a transparência dos dados sobre a qualidade da educação superior, deram-se em um tripé avaliativo, em que a avaliação de cursos de graduação está inserida, para mensurar as reais condições oferecidas aos discentes de uma instituição, sobretudo nos quesitos organização didático-pedagógica, corpo docente e tutorial e infraestrutura.

Além do macro procedimento da avaliação das condições dos cursos de graduação, o SINAES também compreende informações acerca da percepção institucional, dividida em duas etapas de avaliação, interna e externa, e do exame nacional de desempenho

de estudantes – ENADE. É a partir dessa análise de cenário quantitativo e qualitativo que o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP -, órgão regulador da área educacional de nível superior, registra todas as informações obtidas no processo e, a partir disso, transforma a informação coletada em conhecimento. O tripé avaliativo do SINAES pode ser observado na figura abaixo.

Figura 9 - Tripe de Avaliação do SINAES

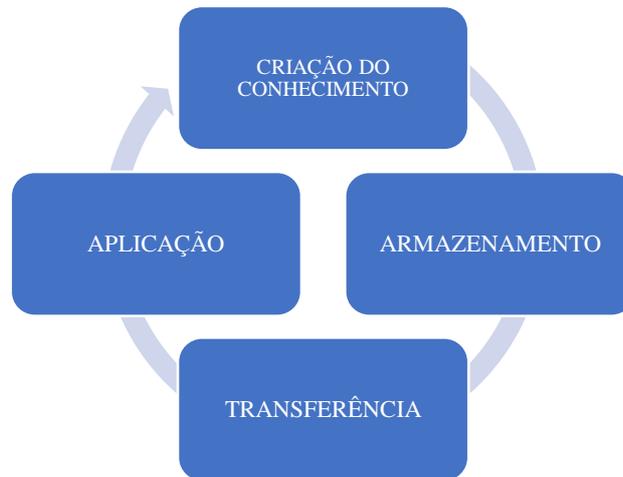


Fonte: Adaptado de SINAES, 2003, p.71.

Assim, para que se possa compreender a temática da avaliação da educação superior à luz da gestão do conhecimento, é preciso que se entenda que o conhecimento é um bem central de qualquer organização e está consolidado em documentos, repositórios, rotinas e, sobretudo nas pessoas. Nesse cenário, como visto no capítulo anterior, a gestão do conhecimento é um processo de criar, organizar, gerenciar e promover o conhecimento a fim de que a instituição consiga alcançar seus objetivos.

Segundo Pentland (1995), a gestão do conhecimento está dividida em quatro etapas: (1) criação do conhecimento; (2) armazenamento/recuperação do conhecimento; (3) transferência do conhecimento; e (4) aplicação do conhecimento. Especificamente no que tange à transferência e aplicação do conhecimento, destaque-se que tais etapas são consideradas por Grant (1996) como mecanismos primários para a integração e aplicação do conhecimento, fatores esses que irão definir o sucesso ou fracasso no alcance dos objetivos da instituição.

Figura 10 - Etapas da geração do conhecimento, para Pentland (1995)



Fonte: Adaptado de Pentland (1995).

Assim, com a implementação do processo de avaliação da educação superior, especificamente no que diz respeito à avaliação dos cursos de graduação, o SINAES se consolidou como um componente essencial para a o aperfeiçoamento dos processos e gerenciamento do conhecimento explícito das organizações, uma vez que o registro, obtido a partir de avaliações externas, criação de relatórios e diagnósticos de cenários, permite realizar um elevado estudo acerca da qualidade institucional do curso avaliado, colaborando para a mudança de rotinas e processos que auxiliarão a tomada de decisão. Esse procedimento de avaliação externa *in loco* realizada pelo INEP nas instituições pode ser demonstrado na figura abaixo.

Figura 11 - GC a partir da avaliação externa *in loco*



Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, a avaliação externa *in loco* de cursos de graduação e instituições de ensino superior ocorre no contexto de regulação e supervisão. Regulação no sentido de possibilitar o credenciamento, autorização e reconhecimento de cursos de graduação nas instituições de ensino superior brasileira e supervisão no sentido de analisar a qualidade do serviço prestado

pelas universidades aos discentes, como também publicizar à sociedade os aspectos gerais acerca da qualidade superior brasileira. Como exemplo do mecanismo de avaliação, mostra-se, na figura abaixo, o último processo de reconhecimento e renovação de reconhecimento realizado na Universidade Federal do Ceará, *Campus* de Sobral:

Resultados obtidos na Avaliação in Loco - IAGC 2017 (Atual)		Resultados obtidos na Avaliação in Loco - IAGC 2010, 2012 e 2015					
Nome do Curso	Cursos que foram avaliados com base nos IAGC 2010, 2012 e 2015 ATO REGULATÓRIO	DIMENSÃO - 1	DIMENSÃO - 2	DIMENSÃO - 3	CONCEITO	ANO	VIGENTE
		ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO PEDAGÓGICA	CORPO DOCENTE E TUTORIAL	INFRAESTRUTURA	FINAL		
Ciências Econômicas (Sobral)	Reconhecimento	3,00	5,00	3,00	4	2011	Não
Engenharia de Computação (Sobral)	Reconhecimento	3,30	4,50	3,70	4	2012	Não
Engenharia Elétrica (Sobral)	Reconhecimento	3,20	4,10	4,20	4	2012	Não
Finanças (Sobral)	Renovação de Reconhecimento	3,70	3,30	3,80	4	2019	Sim
Medicina (Sobral)	Reconhecimento	3,90	4,30	3,80	4	2017	Sim
Música - Licenciatura	Reconhecimento	4,70	4,40	2,90	4	2017	Sim
Odontologia (Sobral)	Reconhecimento	4,30	4,70	3,50	4	2012	Não
Psicologia (Sobral)	Reconhecimento	3,90	4,60	3,20	4	2012	Não

Fonte: Universidade Federal do Ceará (2022).

Outro mecanismo de aplicação do conhecimento a partir das premissas do SINAES é o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). Esse certame, um dos pressupostos basilares da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, SINAES, apresenta componentes de avaliação de formação geral, comum a todas as áreas e um componente específico de cada área, e tem por pressuposto medir o desempenho dos estudantes do ensino superior no que tange aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos de graduação. Segundo o INEP (2022):

O Enade foi operacionalizado por meio de uma prova, do Questionário de Percepção sobre a Prova e do Questionário do Estudante. A aplicação do Questionário do Estudante teve uma dupla finalidade: (i) compor o perfil dos participantes, integrando informações do seu contexto às suas percepções e vivências; (ii) investigar a capacidade de compreensão desses estudantes frente à sua trajetória no curso e na IES, por meio de questões objetivas que exploram a função social da profissão e os aspectos fundamentais da formação profissional.

O ENADE, juntamente com o processo de avaliação externa in loco e a avaliação interna institucional realizada pelas instituições, permite que sejam aferido o nível de qualidade dos cursos e das instituições de ensino superior de todo o país. Os conceitos dos cursos (CC) do último exame realizado na Universidade Federal do Ceará podem ser observados na figura a seguir:

Nome do Curso	CC	Ano CC	CPC	Enade	Ano Enade
Agronomia	4	2017	4	4	2019
Arquitetura e Urbanismo			4	5	2019
Educação Física - Bacharelado (Integral)			4	5	2019
Enfermagem	4	2008	4	5	2019
Engenharia Ambiental	4	2015	4	5	2019
Engenharia Ambiental e Sanitária	4	2019	SC	SC	2019
Engenharia Civil (Crateús)	4	2020	5	5	2019
Engenharia Civil (CT)			4	5	2019
Engenharia Civil (Russas)	4	2019	4	5	2019
Engenharia de Alimentos			3	4	2019
Engenharia de Computação (CT)	4	2018	3	3	2019
Engenharia de Computação (Quixadá)			4	4	2019
Engenharia de Computação (Sobral)	4	2012	3	3	2019
Engenharia de Produção	4	2019	5	5	2019
Engenharia Elétrica (CT)			4	4	2019
Engenharia Elétrica (Sobral)	4	2012	3	4	2019
Engenharia Mecânica (CT)			4	4	2019
Engenharia Mecânica (Russas)	5	2019	4	4	2019
Engenharia Química			4	4	2019
Farmácia	3	2009	4	5	2019
Fisioterapia	4	2014	5	5	2019
Medicina	4	2019	4	5	2019
Medicina (Sobral)	4	2017	4	4	2019
Odontologia (Ffoe)	4	2008	4	4	2019
Odontologia (Sobral)	4	2012	5	5	2019
Zootecnia	4	2017	4	4	2019

Fonte: Universidade Federal do Ceará (2022)

3.4 A Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Karl M. Wiig, um dos autores mais notáveis da atualidade acerca do tema de Gestão do Conhecimento (GC), destaca que a administração pública é essencial para o atingimento dos objetivos sociais nos mais variados segmentos.

O autor acrescenta, ainda, que a Gestão do Conhecimento (GC), quando utilizada de forma eficiente pelos responsáveis pela implementação de políticas públicas, contribui para a criação de novas estratégias e práticas que beneficiam toda a coletividade (WIIG, 1993). Batista (2005) destaca que a implantação da GC na administração é um dos grandes desafios da atualidade. Isso porque o setor público possui uma estrutura organizacional altamente departamentalizada, que impede ou dificulta o compartilhamento de informações e conhecimentos, gerando ambientes setoriais pouco ou quase nada colaborativos.

Isso coaduna com o entendimento de Ponchirolli e Fialho (2005, p. 132) a respeito da temática:

Muito da ineficiência do compartilhamento do conhecimento, na maior parte das organizações, deve-se às informações limitadas sobre onde procurar os conhecimentos já existentes. Em muitos casos, a própria organização nem tem ideia dos conhecimentos que ‘possui’. Enfim, um quadro de verdadeiros ‘silos’ organizacionais.

Nesse contexto, a partir dessas reflexões que se pretende explicar como ocorrem as práticas de Gestão do Conhecimento e sua importância na administração pública, de modo a potencializar suas ações.

Segundo Batista (2012, p.49), a gestão do conhecimento na administração pública é assim destacada:

[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

No mesmo sentido, Echternacht e Quandt (2017, p.37) versam sobre a temática acerca da aplicação da GC no setor público:

No setor público, a Gestão do Conhecimento se concentra no uso do conhecimento, para melhorar os produtos e serviços prestados aos cidadãos e, a fim de melhorar a qualidade de vida e bem-estar, e aos seus gestores, para auxiliar o processo de tomada de decisões. [...] Como a Gestão do Conhecimento, o processo de inovação na administração pública tem como finalidade e melhoria dos serviços que se prestam aos cidadãos e, o sucesso das estratégias e política de estímulo a essas práticas têm, como resultado, um melhor desempenho dessas organizações.

Para Schlesinger (2008), a gestão do conhecimento na administração daquilo que é público deve estar concentrada na resposta a desafios, na inserção de parcelas excluídas da sociedade e na promoção de educação a fim de contribuir para a participação dos cidadãos no processo de gestão e geração de conhecimento da coisa pública.

Nesse contexto, é importante realizar um comparativo entre a Gestão do Conhecimento (GC) realizada na instituição privada da Gestão do Conhecimento realizada na Administração Pública. Enquanto aquela tem por objetivo se tornar competitiva no mercado a fim de aumentar os valores rentáveis, ou seja, seu lucro empresarial, sua elevação da produtividade e sua melhoria da qualidade dos produtos ou serviços prestados, esta, por sua vez, possui uma dimensão bem mais ampla e significativa, ligada diretamente à inovação de um melhor atendimento à população.

Essa necessidade de apresentar algo novo é fruto de um longo processo de evolução da Administração Pública Brasileira, caracterizada pela existência de três modelos de administração: patrimonial, burocrática e gerencial.

Segundo Paula (2005), o modelo patrimonialista de administração teve seu surgimento com a vinda da família real ao Brasil, no ano de 1808. Esse método de administração, marcado pela mistura dos bens públicos aos bens privados, tinha como objetivo principal satisfazer apenas as vontades da realeza, sem foco na sociedade. Nesse ambiente, o aparelho estatal funcionava como uma extensão do poder real, e os ocupantes dos cargos que prestavam assistência ao soberano possuíam também um *status* real (BRASIL, 1195, p. 20). Não existia uma distinção clara entre a *res pública* e a *res principes*, o que contribuía para o elevado índice de corrupção e nepotismo. Embora a Proclamação da República tenha ocorrido em 1889, algumas das práticas advindas do modelo patrimonial perduraram até a década de 1930. Com a ascensão do capitalismo e o fortalecimento dos movimentos civis, a sociedade passou a distinguir melhor o Estado e tais práticas se tornaram “excrescência inaceitável” (BRASIL, 1995). Nesse contexto, surge o modelo burocrático no governo do presidente Getúlio Vargas.

Para Rek (2014), a burocracia tinha como objetivo essencial se contrapor às práticas de nepotismo e corrupção presentes no modelo patrimonialista. O sistema burocrático era baseado na dominação racional-legal de Max Weber que, segundo Secchi (2009), tinha a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo como características que iam de encontro ao modelo anterior. Assim, o modelo burocrático partia da premissa de desconfiança em relação aos administradores da coisa pública, exercendo um modelo rígido de controle, sempre *a priori*, a fim de evitar a corrupção e o nepotismo. Ocorre que, em virtude do controle excessivo exercidos nos processos, a gestão burocrática voltou-se para si mesma, deixando de servir ao seu cliente maior: os cidadãos.

Ainda no modelo de administração burocrática, em relação à administração de pessoal e sua caminhada até chegarmos à fase atual de geração de conhecimento, Costin relata:

A mudança mais significativa foi certamente na administração de pessoal. Foram detalhados diferentes procedimentos estabelecidos pela Constituição de 1934, como o concurso público, mas foram também estabelecidos mecanismos novos como os planos de classificação de cargos e fixação de salários, institucionalização de treinamentos e aperfeiçoamento dos funcionários públicos, introdução de

sistema de mérito, medidas voltadas a dotar de racionalidade a máquina pública, Aqui, a ideia central era a da impessoalidade e da valorização do saber técnico, traços importantes da administração burocrática que se pretendia implantar (COSTIN, 2010, p. 52-53).

Por fim, devido à globalização das funções econômicas e sociais, como também à expansão da tecnologia da informação, inicia-se, a partir de 1990, o modelo de administração gerencial. Segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, elaborado pelo ministro Bresser Pereira, era necessário dar um salto adiante e ter uma administração baseada em conceitos atuais. O texto abaixo destaca com maestria o modelo que seria implementado:

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de ‘gerencial’, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna cliente privilegiado dos serviços prestados pelo Estado (BRASIL, 1995, p.1).

Esse modelo, baseado na descentralização administrativa, flexibilização e modernização de procedimentos, tem como foco maior o cidadão-cliente e seu desenvolvimento coletivo-social. Nesse modelo, ocorre a quebra de paradigmas, as mudanças nas estruturas organizacionais, o planejamento das ações estatais, a redução da máquina pública e a descentralização de serviços essenciais, com a respectiva criação de agências reguladoras responsáveis por otimizar as demandas sociais (SILVA, 2011, p.8). Isso coaduna com o exposto por Bresser-Pereira (2015):

[...] a abordagem gerencial, também conhecida como „nova administração pública“, parte do reconhecimento de que os Estados democráticos contemporâneos não são simples instrumentos para garantir a propriedade e os contratos, mas formulam e implementam políticas públicas estratégicas para suas respectivas sociedades tanto na área social quanto na científica e tecnológica. E para isso é necessário que o Estado utilize práticas gerenciais modernas, sem perder de vista sua função eminentemente pública.

Ainda conforme o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, pretendia-se implantar na administração pública o conceito de estratégia gerencial voltado para três

vertentes: 1) definição precisa dos objetivos que os administradores deveriam desenvolver em seus setores; 2) colocação de materiais financeiros e humanos à disposição dos servidores para promover autonomia no desenvolvimento das funções; e 3) controle ou cobrança realizada *a posteriori* (BRASIL, 1995, p.22).

Assim, a fim de destacar a inserção da necessidade de gestão do conhecimento na administração pública, é evidente que sua evolução ao longo dos anos foi primordial para o estado em que se tem atualmente. O quadro 5 demonstra tal evolução e suas respectivas características.

Quadro 5 - Síntese dos modelos de administração pública

MODELO	ORIGEM	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS
Patrimonialista	1808 – Vinda da Família Real	Implementar no Brasil um modelo de administração próprio de países absolutistas.	Nepotismo, corrupção, corporativismo etc.
Burocrático	1930 – Getúlio Vargas	Evitar práticas do modelo Patrimonial através da retirada do Poder da mão do soberano.	Formalidade, profissionalização, impessoalidade.
Gerencial	1990 - FHC	Aprimorar o modelo anterior neutralizando disfunções e trazendo maior eficiência.	Descentralização, flexibilização, modernização etc. Democracia deliberativa e redes de políticas públicas.

Fonte: adaptado de Flores (2017).

É nessa seara que a Gestão do Conhecimento (GC) ganha visibilidade ao trazer autonomia e promover o desenvolvimento de práticas inovadoras capazes de tornar processos e prestação de serviços mais eficientes e intensificar a efetivação dos serviços prestados à comunidade. Tal procura por eficiência na prestação dos serviços a fim de atender aos anseios da sociedade, como também a missão de desmistificar os antigos paradigmas burocráticos, evidenciados na morosidade e ineficiência, faz com que a gestão

do conhecimento ganhe destaque nas pautas dos mais diversos planejamentos institucionais na modernidade.

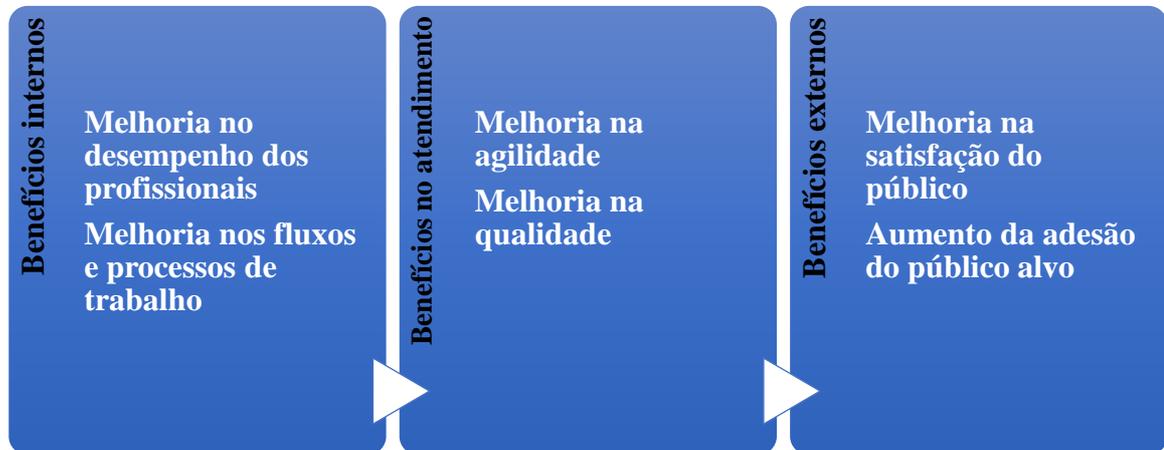
Para isso, Schlesinger define com precisão a necessidade do gerenciamento do conhecimento nas organizações públicas. O autor relata:

As organizações públicas, além de aumentar a efetividade de suas ações perante a sociedade, com o mínimo de recursos, devem gerir o conhecimento para: encontrar a maneira mais adequada para responder aos desafios; possibilitar que atores sociais (cidadãos, organizações não governamentais e outros) atuem como parceiros do Estado na elaboração e implementação de políticas públicas; contribuir para que a população seja inserida socialmente, reduzindo as desigualdades e melhorando a qualidade de vida por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das organizações; possibilitar a educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, mediante o desenvolvimento das organizações em todas as áreas do conhecimento (Schlesinger, 2008, p. 39).

Nesse sentido, a compreensão, o estudo e o mapeamento dos fluxos de informação como etapas que geram valores à informação na organização pública devem ser explanados no processo de Gestão do Conhecimento (GC), pois além de aumentar a efetividade da ação pública no que tange ao tratamento de políticas públicas essenciais, faz com que a administração pública consiga enfrentar desafios inesperados, em virtude do ambiente turbulento em que está inserida, além de preparar o cidadão-cliente para atuar como parceiro do Estado e promover uma melhor inserção social, com a consequente redução da desigualdade (BATISTA, 2004, p.9).

É nesse contexto que, segundo Pereira (2010), a introdução de GC na administração pública tem por objetivo capacitar os entes estatais para o desenvolvimento dos seguintes benefícios demonstrado na figura 9:

Figura 12 - Benefícios de implantação da GC na administração pública



Fonte: Adaptado de Pereira (2010)

Assim, percebe-se que a Gestão do Conhecimento (GC) no contexto da administração estatal possui uma vertente bem mais ampla quando comparada à iniciativa privada, isso porque a administração pública segue um conjunto de princípios, como eficiência, eficácia, legalidade e efetividade social, que tem como fim maior o interesse coletivo e seu desenvolvimento sustentável (BATISTA, 2012).

Para Wiig, o uso da Gestão do Conhecimento de maneira ampla contribui para a prosperidade da sociedade, haja vista que permite às instituições realizarem suas demandas constitucionais de maneira mais inteligente (WIIG, 2002). Isso pode ser percebido na prática com a aplicação de práticas de GC no Hospital das Clínicas de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul.

3.4.1 O caso do Hospital das Clínicas de Porto de Alegre

Esta subseção tem por objetivo demonstrar, no caso concreto, a aplicação de metodologias de Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Para Wiig (1993), a GC aplicada na administração pública gera opções, fortalece a capacidade de realização de demandas e desenvolve práticas que beneficiam toda a administração estatal. Isso pode ser evidenciado na demonstração relatada a seguir.

A experiência, relatada por Batista (2012) e publicada na Revista Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, do IPEA, decorre da implementação de protocolos assistenciais utilizados como estratégia para gerar maior adesão de práticas e otimizar recurso públicos (POLANCZYK, 2002).

A experiência de Polanczyk (2002), estudada por Batista (2012) para apresentar e justificar, de maneira sólida, a utilização de GC na administração pública, ocorreu no Hospital das Clínicas de Porto Alegre (HCPA), no Estado do Rio Grande do Sul.

Entre os anos de 1998 a 2002, o HCPA desenvolveu, implementou e avaliou 15 protocolos assistenciais. A tabela 1 abaixo descreve os protocolos implementados no HCPA.

Tabela 1 - Protocolos assistenciais do HCPA

PROTOCOLOS ASSISTENCIAIS IMPLEMENTADOS	
1	ACIDENTE VASCULAR ISQUÊMICO
2	HEMORRAGIA DIGESTIVA
3	DOR TORÁCICA (INFARTO DO MIOCÁRDIO)
4	INSUFICIÊNCIA CARDÍACA CONGESTIVA
5	PNEUMONIA ADQUIRIDA NA COMUNIDADE
6	ARTROPLASTIA TOTAL DE QUADRIL
7	PROFILAXIA DE TROMBOSE VENOSA PROFUNDA
8	ASMA AGUDA EM ADULTOS
9	ADBOMEN AGUDO NÃO TRAUMÁTICO
10	TUBERCULOSE
11	CIRURGIA VASCULAR ARTERIAL
12	MANIFESTAÇÕES NEURILÓGICAS NA SIDA
13	PARTO NORMAL E CESÁREA
14	INSUFICIÊNCIA RENAL AGUDA
15	LESÃO NEUROLÓGICA CRÔNICA

Fonte: Adaptado de POLANCZYK, 2002.

Para Polanczyk, os protocolos assistenciais são:

(...) formas estruturadas de suporte do manejo clínico que incluem a definição de objetivos terapêuticos e uma sequência temporal de cuidados e estratégias diagnósticas e terapêuticas definidas (POLANCZYK et al., 2002).

O estudo desenvolvido pela autora ocorreu em duas fases, sendo a primeira concentrada na elaboração e implementação de protocolos assistenciais em material impresso e a segunda fase na adaptação para sistema informatizado a fim de acompanhar os protocolos já implantados e seu desfecho clínico (POLANCZYK, 2002, p.2).

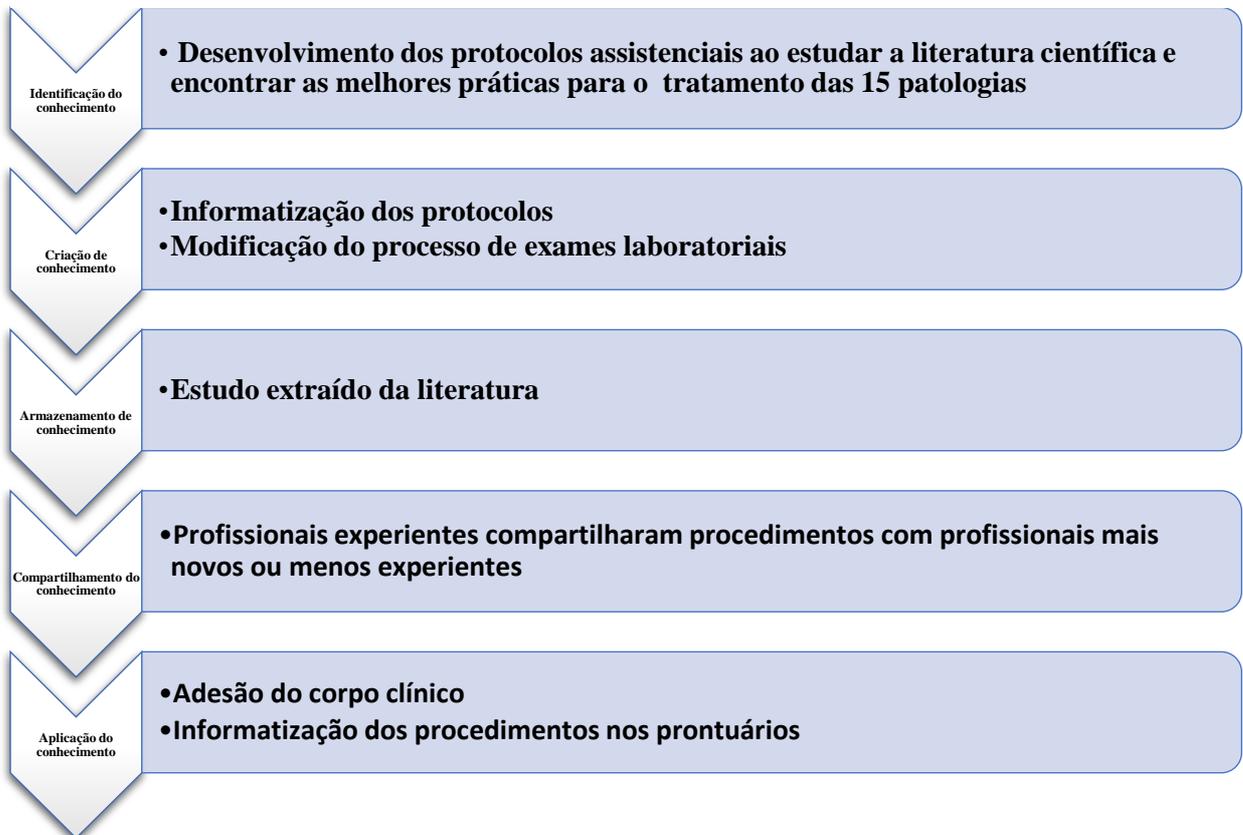
Esses protocolos passavam por uma análise que levava em consideração o processo de anamnese do paciente com determinada patologia clínica, com o objetivo de selecionar uma melhor prática de atendimento, considerando-se os diferentes enfoques e os variados procedimentos terapêuticos (POLANCZYK, 2002).

Assim, levando-se em conta o caso clínico, as evidências científicas e a experiência do corpo clínico da unidade, elaborava-se um fluxograma para melhor atender o caso concreto e, dessa maneira, acelerar o diagnóstico ou retardar os efeitos decorrentes dele.

Nesse sentido, conforme corrobora Batista (2012), é possível identificar os principais métodos de aplicação da GC na experiência de implementação dos protocolos assistenciais ocorridos no Hospital das Clínicas de Porto Alegre. Para o autor, ocorreram os processos de identificação, de criação, de armazenamento, de compartilhamento e de aplicação do conhecimento, características essenciais dos processos de GC.

A figura 10 abaixo demonstra com exatidão os processos de GC aplicados na experiência do HCPA, conforme defende Batista (2012).

Figura 13 - Processos práticos de GC no HCPA



Fonte: Adaptado de Batista (2012).

3.3.2 O caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), popularmente conhecida como Correios, é uma empresa pública federal, de capital totalmente público, fundada no ano de 1969. A instituição é responsável por serviços postais, logística postal e exploração nacional e internacional de e-commerce. Após mais de 350 anos, a ECT possui, atualmente, pouco mais de 100 mil colaboradores.

As primeiras iniciativas de implantação da gestão do conhecimento na ECT ocorreram por volta dos anos 2000, com a criação do Centro de Informação Técnica (CITEC). Posteriormente, por volta do ano de 2003, a ECT desenvolve, por meio da Diretoria de Tecnologia e Infraestrutura, a Comunidade do Saber, que tinha por objetivo transmitir conhecimento via plataforma online aos colaboradores e à sociedade civil.

Nesse contexto, Batista (2014) destaca que a Gestão do Conhecimento, oficialmente implantado na ECT em 2020, foi fruto de um intenso trabalho de governança e alinhamento entre os níveis estratégicos, táticos e operacionais. O autor, na obra intitulada Casos reais de GC implantados na Administração Pública, mostra algumas práticas cotidianas realizadas na empresa e que podem ser facilmente implementadas em vários órgãos, mas que por vezes passa despercebidas como práticas de GC.

Quadro 6 - Banco de práticas de GC nos Correios

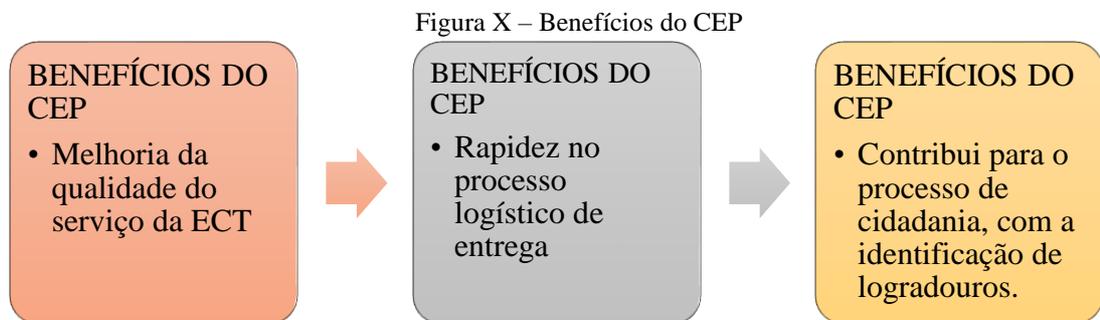
Práticas de GC	Criar	Rever	Aplicar	Compartilhar	Áreas gestoras
Método BPM	X	X	X	X	Inovação, projetos e processos
COPTec	X	X		X	Universidade corporativa
GT	X	X	X	X	Presidência, vice-presidências, departamentos e DRs
Benchmarking	X	X	X		Desenvolvimento de mercado
Narrativas		X		X	Desenvolvimento organizacional
Melhores práticas				X	Inovação, projetos e processos
Intranet				X	Relações institucionais
Educação corporativa	X	X	X	X	Universidade corporativa
Bibliotecas		X		X	Universidade corporativa
Normatização (Normas da ECT)	X	X	X	X	Planejamento
Ambiente virtual de aprendizagem	X	X	X	X	Universidade corporativa
Inovação na prática	X		X		Inovação, projetos e processos
Memória organizacional		X		X	DEGEC ¹
Lições aprendidas		X		X	Inovação, projetos e processos
Inteligência competitiva	X				Desenvolvimento de mercado
Projetos					Inovação, projetos e processos

Fonte: Batista (2014)

Dito isso, um dos casos mais significativos de aplicação da gestão do conhecimento na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT – foi o aprimoramento do processo de gestão do CEP.

O CEP, código de endereço postal, é uma estrutura numérica de oito dígitos que é atribuído a localidades, logradouros, unidades dos Correios, serviços, órgãos públicos e edifícios. Por meio do CEP, a ECT consegue uma melhor racionalização na separação de correspondências, possibilitando, ao cliente final, uma eficiência no processo de distribuição dos objetos recebidos pelos destinatários.

Conforme destaca Batista (2014), a utilização do CEP pelos Correios possibilita os seguintes benefícios:



Fonte: Batista (2014)

Nesse sentido, para que ocorram tais benefícios, é necessário um longo processo de aplicação de conhecimento, ou seja, envolve a aplicação de metodologias de GC que permitam um gerenciamento das informações para gerar competitividade na ação desenvolvida pela ECT. Isso é feito por meio de um conjunto de etapas, a saber: “1) pesquisar mensalmente, junto às prefeituras municipais, às câmaras de vereadores, aos governos estaduais e às assembleias legislativas, sobre a criação de logradouros; 2) adquirir cópia das leis de criação dos novos logradouros; 3) analisar e propor novos CEPs aos logradouros, de acordo com as normas internas; 4) enviar proposta de novos CEPs ao gestor nacional da codificação postal, na administração central; 5) analisar a proposta de novos CEPs; 6) cadastrar os novos logradouros no sistema DNE, de acordo com os critérios definidos para tanto; e 7) divulgar dados cadastrados aos clientes e à população em geral” (BATISTA, 2014, p. 50).

Assim, a gestão do CEP na ECT é, atualmente, um dos processos de sucesso de implantação de GC na administração pública. Isso porque, segundo Batista (2014), “configura-se elemento-chave para a cidadania e o meio organizacional, na medida em que

é base para cadastros de cidadãos e empresas junto a órgãos públicos, bancos e firmas em geral, além de programas de governo – como o Minha Casa, Minha Vida”. Ressalte-se, também, que, sem esse código, processos de compras via rede mundial de computadores também é prejudicada.

Por fim, é possível relatar que a Gestão do Conhecimento, mesmo que não consigamos identificá-la, está presente no dia a dia das organizações públicas e colaboram para a melhoria de processos internos de tratamento de doenças, aperfeiçoamento de competências essenciais no manejo de patologias que acometem a sociedade e também na gerência de códigos quase que esquecidos rotineiramente, como o código de endereço postal (CEP) (BATISTA, 2012).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é descrita por Minayo (2013, p.13) como os caminhos percorridos pelo pensamento e pela prática exercidas na abordagem do ambiente da pesquisa. Assim, apresenta-se, neste capítulo, a metodologia utilizada para a caracterização da pesquisa a fim de alcançar os objetivos propostos anteriormente. A estrutura metodológica da pesquisa ocorreu a partir da percepção do pesquisador acerca da importância da temática e seu diagnóstico no ambiente em que a pesquisa é realizada. Após aplicação do questionário aos servidores da Assembleia Legislativa do Estado do Amapá, pretende-se diagnosticar, tendo por base a percepção dos respondentes, como está o processo de Gestão do Conhecimento na instituição.

4.1. Classificação da pesquisa

Em relação à natureza, esta pesquisa se classifica como aplicada. Objetiva-se, com essa escolha, elaborar conhecimentos acerca da realidade para que o cenário demonstrado possa servir de aplicação prática no que tange à solução dos problemas específicos encontrados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos objetivos, é possível classificar esta pesquisa como descritiva. Gil (2022) destaca que as pesquisas descritivas são responsáveis por realizar a descrição de características de uma determinada população. Segundo o autor, esse tipo de pesquisa é

essencial para o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002, p.42). Para Silva e Menezes (2005, P.20), “envolve o uso de técnicas padronizadas de coletas de dados, questionários e observação sistemática”. Isso é ratificado com o emprego, pelo pesquisador deste estudo, da ferramenta de pesquisa questionário, essencial para levantar características da população ou fenômeno estudados, como idade, escolaridade, sexo, como também valores e crenças (GIL, 2002).

No que tange à abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa. Assim, mostra-se que é organizada para que se consiga um controle estatístico a fim de se obter dados que permitam a verificação de hipóteses. Richardson (2012, p.70), ao abordar o método quantitativo, relata que ele “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”. Destaque-se que, neste tipo de abordagem, tudo pode ser quantificável, o que permite traduzir em números as opiniões e informações encontradas na pesquisa (PRODANOV; FREITAS; 2013, p. 69). Prodanov e Freitas (2013) destacam, ainda, que é possível, além de analisar a interação entre variáveis, entender os mais variados processos experimentados por grupos, como mudança ou formação de opinião.

Outra característica marcante dessa abordagem de pesquisa é sua possibilidade de uso de ferramentas para coleta de dados sobre programas, populações ou sobre amostras desses. Para Marconi e Lakatos (2018), a pesquisa quantitativa descritiva subdivide-se em quatro tipos de subgrupos. Neste trabalho, pretende-se realizar o estudo de descrição de população, conforme descrito abaixo:

Estudo de descrição de população: são os estudos quantitativos-descritivos que possuem como função primordial a exata descrição de certas características quantitativas de toda uma população, organizações ou outras coletividades específicas. Geralmente, contêm um grande número de variáveis e utilizam técnicas de amostragem para que apresentem caráter representativo. Quando pesquisam aspectos qualitativos, como atitudes e opiniões, empregam escalas que permitem a quantificação (MARCONI e LAKATOS, 2018, p. 77).

Assim, ao unir o objetivo descritivo à abordagem quantitativa, este estudo espera coletar e analisar dados que permitam realizar um levantamento acerca do diagnóstico sobre a gestão do conhecimento na Assembleia Legislativa do Estado do Amapá, sob a perspectiva dos servidores. Essa meta vai ao encontro do que é defendido por Lacombe (2009, p. 59)

pois, para o autor, o diagnóstico é essencial para determinar pontos fortes e fracos de uma organização, como também consubstanciar conclusões detalhadas em relação a cada aspecto analisado.

No que diz respeito ao procedimento de pesquisa, trata-se de levantamento ou *survey*. Esse procedimento técnico de pesquisa corresponde a um conjunto de operações para determinar as características de um fenômeno de massa. Para Fowler (2011), *survey* é um tipo de investigação cuja finalidade é fornecer descrições estatísticas de pessoas por meio de perguntas, geralmente aplicadas em uma amostra. O objetivo do levantamento é produzir descrições, predominantemente quantitativas ou numéricas, sobre alguns aspectos de uma população, coletando dados por meio de perguntas feitas às pessoas (MINEIRO, 2020).

Isso vai ao encontro do que é relatado por Prodanov e Freitas (2013). Para os autores, a utilização do levantamento ou *survey* como procedimento de pesquisa é essencial para “procedermos à solicitação de informações de um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, mediante análise quantitativa, para obtermos as conclusões correspondentes aos dados coletados”. Diante disso, o Quadro 7 abaixo apresenta a síntese da classificação da pesquisa deste estudo.

Quadro 7 - Síntese da classificação metodológica do estudo

Classificação da pesquisa	Classificação deste estudo
Quanto à natureza Básica e Aplicada	Aplicada
Quanto ao objetivo Exploratória; Descritiva; Preditiva; Explicativa; Ação e Avaliação.	Descritiva
Quanto à abordagem Quantitativa; Qualitativa e Quantitativa- Qualitativa.	Quantitativa
Quanto aos procedimentos técnicos Pesquisa Documental; Pesquisa de Campo; Estudo de Caso; Pesquisa Ação; Survey; Levantamento; Pesquisa Expost-	Survey; Levantamento

Facto; Pesquisa Participante; Pesquisa Bibliográfica; Pesquisas Experimentais.	
--------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte: Adaptado pelo autor de Gil (2022).

Por fim, a utilização de tal procedimento ocorrerá conforme destacado no local da pesquisa a seguir.

4.2 Local da pesquisa

A pesquisa foi aplicada com os servidores ocupantes de cargos provimento efetivo e com os servidores ocupantes de cargos de direção de provimento em comissão. A Assembleia Legislativa (AL - AP) é o órgão do Poder Legislativo do Estado do Amapá, exercido por meio dos deputados estaduais. O órgão teve sua primeira legislatura em 1º de janeiro de 1991, com a instalação da Assembleia Legislativa Constituinte. Conforme as regras definidas na Constituição da República, a AL-AP possui 24 parlamentares eleitos por representação proporcional.

O Poder Legislativo Amapaense é responsável por deliberar as matérias de natureza legislativa do Estado, além de exercer a fiscalização de atos do Poder Executivo, nos termos definidos nas Constituições Federal e Estadual. Por possuir como missão institucional deliberar acerca de matérias que repercutem diretamente nos mais variados setores do Estado, a AL – AP é detentora de grande relevância para o equilíbrio dos Poderes constituídos legalmente.

4.3 Delimitação do universo e da amostra

Inicialmente, é importante entender os conceitos que envolvem universo e amostra. Lakatos e Marconi (2022, p.255) conceituam universo populacional.

Universo ou população: conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Sua delimitação consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns.

Assim, com a delimitação do universo amostral, é possível caracterizar as pessoas que serão estudadas, por meio da descrição de fenômenos semelhantes entre os

indivíduos, como sexo, idade, organização a que pertencem etc. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 223). No que se refere à população amostral, destaque-se que ela está relacionada a apenas uma parcela da população estudada. Lakatos e Marconi (2003, P.223) assim definem:

Amostra populacional: Uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população). Caracteriza-se como um subconjunto do universo (população).

Definidos tais conceitos, a população estudada foi composta por servidores da Assembleia Legislativa do Estado do Amapá ocupantes de cargos de provimento efetivo, investidos via concurso público de provas ou provas e títulos, e de cargos de direção, chefia ou assessoria, de livre nomeação e exoneração. Conforme o portal da transparência da Assembleia Legislativa do Estado do Amapá, o Poder Legislativo possuía, no mês de março de 2024, 140 cargos de provimento efetivo e 50 cargos de direção, chefia ou assessoria. Nesse contexto, para delimitação da quantidade amostral, utilizou-se a fórmula de Stevenson (1981) para população finita:

$$n = \frac{z^2 pq N}{(N-1)e^2 + z^2 pq}$$

Em que:

n = tamanho amostral;

z = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão. Os valores aplicados com mais frequência são: Nível de confiança 90%, implica z = 1,65; Nível de confiança 95%, implica z = 1,96; Nível de confiança 99%, implica z = 2,58;

N = tamanho da população;

p = proporção populacional de um fenômeno a ser pesquisado (proporção conhecida

previamente, em que $0 < P < 1$);

q = (1-p)

e = erro amostral.

Para alcançar os objetivos deste estudo, nesta pesquisa, para determinação do tamanho amostral, foram utilizados os valores separados, considerando os cargos de provimento efetivo e os de direção, chefia ou assessoria.

- Cargos de provimento efetivo, investidos por concurso público:

$$N_1 = 140$$

$z = 1,96$, o que corresponde um nível de confiança de 95%

$e = 5\%$ (erro de estimativa)

$P = 0,5$ (fornece o maior tamanho amostral para os erros de estimativa e nível de confiança escolhidos).

Assim,

$$n_1 = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 140}{(140-1) \times 0,05^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

Portanto,

$$n_1 = 83$$

Dessa maneira, de acordo com o resultado obtido pelo cálculo utilizando a fórmula de Stevenson, o tamanho da amostra para a pesquisa foi definido em 83 servidores do quadro de provimento efetivo, investidos por concurso de provas ou provas e títulos.

- Cargos de direção, chefia ou assessoria, de livre nomeação e exoneração:

$$N_2 = 50$$

$z = 1,96$, o que corresponde um nível de confiança de 95%

$e = 5\%$ (erro de estimativa)

$P = 0,5$ (fornece o maior tamanho amostral para os erros de estimativa e nível de confiança escolhidos).

Assim,

$$n_2 = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 50}{(50-1) \times 0,05^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

Portanto,

$$n_2 = 44$$

Dessa maneira, de acordo com o resultado obtido pelo cálculo utilizando a fórmula de Stevenson, o tamanho da amostra para a pesquisa foi definido em 44 servidores ocupantes exclusivamente de cargos de direção, chefia ou assessoria, de livre nomeação e exoneração. O instrumento de pesquisa foi enviado para todos os servidores da Assembleia Legislativa do Estado do Amapá, contabilizando 130 respondentes.

A coleta de dados, como também o instrumento de pesquisa, serão apresentados na seção a seguir.

4.4. Coleta de dados e Instrumento de pesquisa

Prodanov e Freitas (2013) destacam que uma das características marcantes de pesquisas descritivas é o uso de técnicas feitas especialmente para a coleta de dados, como o questionário. Gil (2022), ao abordar a utilização dessa técnica padronizada de coleta de dados, destaca que “o questionário é classificado como o conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”.

Nessa mesma perspectiva, Marconi e Lakatos (2018, p.94) relatam:

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Nesse sentido, este estudo foi conduzido a partir da aplicação de um questionário (Apêndice A), via google formulário, para o procedimento de coleta de dados, uma vez que esse instrumento vai ao encontro da classificação e dos objetivos pretendidos no estudo.

Assim, para que se alcançasse as metas estabelecidas, dividiu-se o formulário conforme descrito abaixo:

- a) caracterização do perfil do respondente: composto por oito questões a respeito da identidade de gênero, idade, tempo de serviço na instituição e tempo de serviço no setor;
- b) percepção do entrevistado acerca da gestão do conhecimento: a segunda parte do questionário contém questões objetivas com o objetivo de mensurar e avaliar o conhecimento do entrevistado acerca da gestão do conhecimento e do contato com a temática em algum momento da vida;
- c) diagnóstico da gestão do conhecimento na AL-AP: a terceira parte do questionário tem por objetivo avaliar, a partir da percepção dos servidores respondentes, a situação atual a Assembleia Legislativa do Estado do Amapá no que se refere à implantação, mesmo que informal, de práticas e técnicas relacionadas à gestão do conhecimento. Esta última parte do questionário foi dividida de maneiras diferente, a depender da categoria do servidor. Se o respondente ocupa cargo efetivo, investido por meio de concurso público, as perguntas são voltadas à sua rotina no ambiente operacional, como também sua percepção acerca das ações do nível estratégico. Se o servidor é ocupante de cargo de direção, chefia ou assessoria, de livre nomeação e exoneração, as perguntas desta terceira etapa do formulário são relacionadas à aplicação de práticas de GC no seu dia a dia, como também nas ações formais de gerência com sua equipe. Tal divisão foi feita para comparar a percepção do nível operacional com as respostas dos ocupantes dos cargos de chefia e, assim, ter um confronto acerca da realidade.

O questionário foi entregue pessoalmente pelo pesquisador em cada setor/departamento da Assembleia Legislativa do Estado do Amapá entre os dias 17 de abril de 2024 a 01 de maio de 2024. Com o objetivo de manter a confidencialidade dos respondentes, o questionário foi entregue por meio de um cartaz com um *QR-code*, facilitando a adesão à consulta.

Ressalte-se que, antes de iniciar a resposta às perguntas presentes no formulário eletrônico, todos os participantes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A).

O questionário de pesquisa utilizado neste estudo é fruto de uma adaptação dos estudos de Pereira (2022) em sua dissertação, intitulada “Avaliação diagnóstica sobre a gestão do conhecimento: um estudo realizado na Universidade Federal do Ceará”, elaborada

no contexto da instituição federal de ensino, a partir do modelo desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002).

A adaptação realizada no estudo ocorreu com a modificação do formulário de perguntas, especificamente na terceira parte das perguntas, “Diagnóstico da gestão do conhecimento na AL-AP”, uma vez que ocorreu a inserção de perguntas relacionadas exclusivamente sobre as práticas de gestão do conhecimento. Tais perguntas foram adaptadas de Mallmann (2012), explanadas em sua dissertação a fim de mensurar o conhecimento da temática de gestão do conhecimento dos ocupantes de cargos de direção, chefia e assessoria.

Por fim, as perguntas inseridas no instrumento de coleta de dados são classificadas como fechadas, baseadas na escala sugerida por Bukowitz e Williams (2002). Para as autoras, o grau de afirmação que descreve a população está relacionado à resposta assinalada, conforme os pontos: Forte (3 pontos), Moderado (2 pontos) ou Fraco (1 ponto). Segue a explicação para cada item da escala: a) Se a afirmação é fortemente descritiva, deve marcar a opção Forte; b) Se a afirmação é moderadamente descritiva, deve marcar a opção Moderado; c) Se a afirmação é fracamente descritiva, deve marcar a opção Fraco.

Após a coleta das respostas, os dados foram tabulados por meio do software *Microsoft Office Excel 365* e serão calculadas as médias das respostas, como também o percentual médio de cada uma das alternativas para, a partir disso, realizar o diagnóstico para mensurar em que nível se encontra a gestão do conhecimento na Assembleia Legislativa do Estado do Amapá, sob a perspectiva dos seus servidores, de acordo com a escala de Bukowitz e Williams (2002). Além disso, pretende-se, também, junto ao software citado, utilizar um software auxiliar – o *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* – para realizar as estatísticas descritivas necessárias para a obtenção das informações do estudo, como frequências, média, desvio-padrão e medidas de associação (teste qui-quadrado de Person). Isso será realizado para ratificar o entendimento de Barbetta (2002) acerca da análise criteriosa e objetiva nas pesquisas científicas. As etapas da pesquisa serão apresentadas na seção a seguir.

4.5. Etapas da pesquisa

Este tópico apresentará todas as etapas da pesquisa idealizadas e realizadas pelo pesquisador, a fim de guiar o leitor no processo de entendimento dos resultados.

4.5.1. Planejamento da pesquisa

O planejamento da pesquisa se deu em cima do ambiente em que a Assembleia Legislativa do Amapá está inserida. Por ser uma instituição relativamente nova, no que diz respeito ao processo de constituição, a organização se encontra em um processo de maturação de projetos e procedimentos.

Nesse cenário, definiu-se o tema, analisou-se a problemática e instituiu-se os objetivos de pesquisa.

4.5.2. Construção do referencial teórico

Após a etapa de planejamento da pesquisa, realizou-se a pesquisa bibliográfica para levantar subsídios para a construção de um referencial teórico sólido. Utilizou-se como categoria teórica basilar obras acerca da Gestão do Conhecimento, sobretudo autores renomados na área, como Nonaka e Takeuchi e Wiig.

4.5.3. *Definição do instrumento de coleta de dados*

Utilizou-se, como instrumento de coleta de dados, o questionário de Pereira (2022), com as devidas adaptações voltadas à realidade dos objetivos do estudo.

4.5.4. *Coleta de dados*

Utilizou-se um *survey* para a coleta de dados a fim de se obter as informações desejadas.

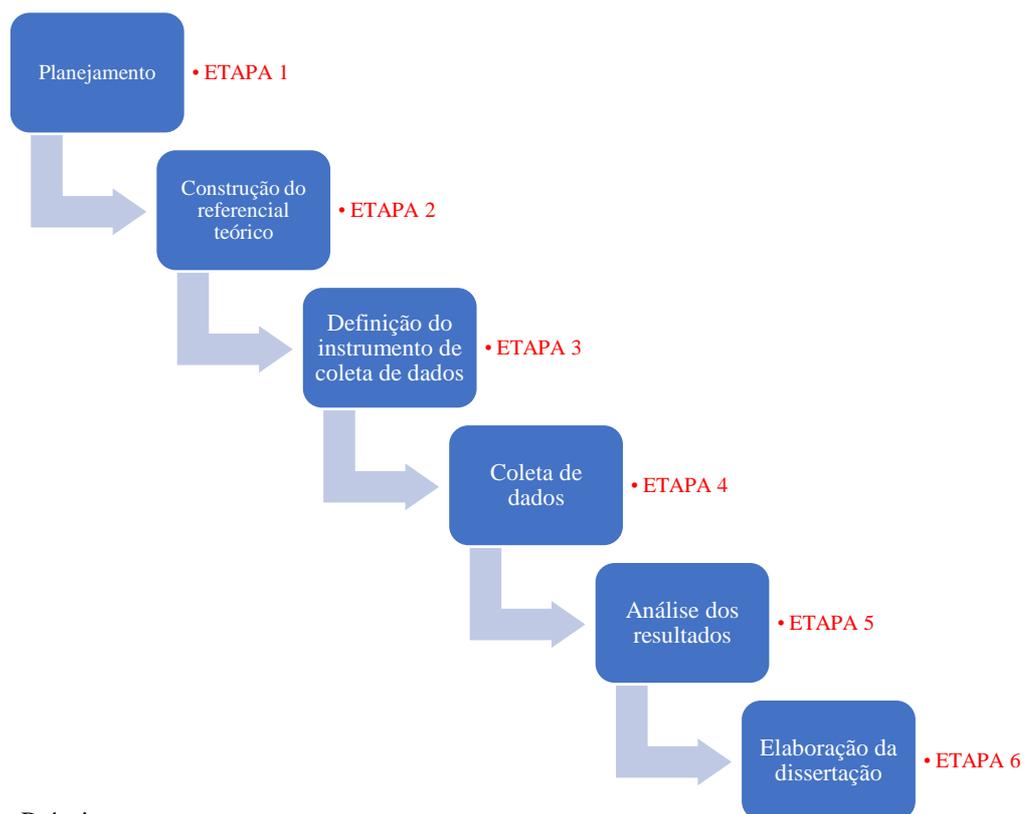
4.5.5. *Análise de dados*

Os dados, após levantados, passaram por uma tabulação nos softwares mencionados para que fosse possível entender as informações ali coletadas.

4.5.6. *Elaboração da dissertação*

Nesta etapa, ocorreu a elaboração do relatório final, como também a elaboração da dissertação, a partir dos estudos realizados, dos dados obtidos, catalogados e analisados.

4.5.7. *Resumo das etapas do estudo realizado*



5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão abordados todos os resultados obtidos a partir da análise dos dados obtidos do questionário aplicado aos servidores do quadro efetivo e dos servidores ocupantes exclusivamente de cargos de direção, chefia ou assessoria. Pretende-se, nesta etapa, analisar e discutir os resultados obtidos, levando-se em consideração o objetivo geral e os objetivos específicos definidos no início deste estudo.

Os questionários aplicados foram divididos em perfil do entrevistado, percepção do entrevistado sobre gestão do conhecimento e diagnóstico da gestão do conhecimento na AL-AP.

5.1 Perfil dos entrevistados

Os entrevistados foram caracterizados quanto ao gênero sexual, faixa etária, nível de formação, categoria profissional, setor de atuação, tempo de atuação no setor atual e tempo de atuação na Assembleia Legislativa.

No que se refere ao gênero sexual, especificamente em relação aos ocupantes de cargos efetivos, de investidura por concurso de provas ou provas e títulos, verificou-se que 56 respondentes eram do sexo masculino, representando um percentual de 65,1% da amostra.

No que se refere ao sexo feminino, 30 respondentes assinaram se identificar com o gênero, o que representa o percentual de 34,9% da amostra. A tabela 2 mostra visualmente tais parâmetros.

Tabela 2 - Gênero dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos efetivos

Gênero	Frequência	Percentual (%)
Masculino	56	65,1
Feminino	30	34,9
Total	86	100

Fonte: Próprio autor

Já em relação aos servidores ocupantes exclusivamente de cargos de assessoria, chefia ou direção, de livre nomeação e exoneração, observou-se que o maior número de respondentes foi do sexo masculino, com 24 respostas. 19 respondentes marcaram que se identificam com o sexo feminino e apenas 1 marcou que não preferiu informar.

Tabela 3 - Gênero dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos de assessoria, chefia ou direção

Gênero	Frequência	Percentual (%)
Masculino	24	54,5
Feminino	19	43,1
Prefiro não dizer	1	2,3
Total	44	100

Fonte: Próprio autor

No que tange à faixa etária dos servidores respondentes, especificamente em relação aos ocupantes de cargos efetivos, de investidura por concurso de provas ou provas e títulos, observou-se que a faixa etária correspondente a 31 a 40 anos obteve o maior número de respostas, com 49 marcações, o que totaliza o percentual de 57%. Nesse contexto, observa-se que mais da metade dos servidores respondentes possuem uma faixa etária de meia idade. Registre-se que a faixa etária compreendida entre 21 e 30 anos obteve 20 respondentes, a faixa etária entre 51 e 60 anos obteve 8 respostas, a classe entre 41 e 50 anos teve 7 respondentes e, por último, a faixa compreendida de servidores com até 20 anos apresentou 2 respondentes. A tabela 4 une as informações apresentadas.

Tabela 4 - Faixa etária dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos efetivos

Faixa etária	Frequência	Percentual (%)
Até 20 anos	2	2,3
Entre 21 e 30 anos	20	23,3
Entre 31 e 40 anos	49	57
Entre 41 e 50 anos	7	8,1
Entre 51 e 60 anos	8	9,3
Total	86	100

Fonte: Próprio autor

Já em relação aos servidores ocupantes exclusivamente de cargos de assessoria, chefia ou direção, de livre nomeação e exoneração, a faixa etária com maior predominância foi entre 31 e 40 anos, com 20 respondentes. O número de servidores compreendidos entre 51 e 60 anos representou apenas 2 respondentes, o que, dentro da amostra, leva-nos a perceber que os cargos de assessoria, chefia e direção são ocupados por indivíduos de média idade.

Tabela 5 - Faixa etária dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos de assessoria, chefia ou direção

Faixa etária	Frequência	Percentual (%)
Até 20 anos	-	-
Entre 21 e 30 anos	8	18,2
Entre 31 e 40 anos	20	45,5
Entre 41 e 50 anos	14	31,8
Entre 51 e 60 anos	2	4,5
Total	44	100

Fonte: Próprio autor

Ao analisar o nível de escolaridade dos servidores respondentes (tabela 6), conforme tabela 6, especificamente os ocupantes de cargos efetivos, de investidura por concurso de provas ou provas e títulos, percebeu-se que nenhum dos participantes possui o título de doutor. Apenas 1 respondente informou que possui o ensino fundamental completo. Por sua vez, o grau de maior frequência se deu entre servidores que possuem pós-graduação *latu sensu*, a nível de especialização.

Já em relação aos servidores ocupantes exclusivamente de cargos de assessoria, chefia ou direção, de livre nomeação e exoneração, a frequência que mais se destacou entre

os respondentes foi a de nível superior. Observou-se que, entre os ocupantes de cargos de direção da Assembleia, nenhum servidor possui título de mestre ou doutor e apenas 14 dos respondentes possuem pós-graduação *latu sensu*, a nível de especialização.

Tabela 6 - Escolaridade dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos efetivos

Escolaridade	Frequência	Percentual (%)
Ensino Fundamental	1	1,2
Ensino Médio	5	5,8
Ensino Superior	28	32,6
Pós-graduação <i>latu sensu</i>	47	54,7
Mestrado	5	5,8
Doutorado	-	-
Total	86	100

Fonte: Próprio autor

Tabela 7 - Escolaridade dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos de assessoria, chefia ou direção

Escolaridade	Frequência	Percentual (%)
Ensino Fundamental	-	-
Ensino Médio	1	2,3
Ensino Superior	29	65,9
Pós-graduação <i>latu sensu</i>	14	31,8
Mestrado	-	-
Doutorado	-	-
Total	44	100

Fonte: Próprio autor

Ao analisar os dados referentes à categoria profissional do servidor investido via concurso de provas ou provas e títulos (tabela 8), observou-se que a maior frequência correspondeu aos ocupantes da categoria de assistente legislativo, que compreende assistentes administrativos, assistentes de imagem, assistentes de tecnologia da informação e outros. A frequência da amostra correspondente aos cargos de analista legislativo, que compreende os servidores ocupantes de cargos de nível superior (técnico legislativo e analista – especialidades) correspondeu ao total de 31 respostas.

No que se refere aos servidores ocupantes de cargos de assessoria, direção e chefia, de livre nomeação e exoneração, 40 servidores eram ocupantes exclusivamente de cargos em comissão. Os demais servidores, além de serem servidores ocupantes de cargos efetivos, eram detentores de função de confiança, que é aquele cargo de chefia, direção ou assessoria ocupado por servidor efetivo de carreira. Assim, conclui-se que os cargos estratégicos da instituição são ocupados predominantemente por servidores de livre nomeação e exoneração.

Tabela 8 - Categoria profissional dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos efetivos

Categoria	Frequência	Percentual (%)
Auxiliar Legislativo	8	9,3
Assistente Legislativo	47	54,7
Analista Legislativo	31	36
Procurador	0	0
Total	86	100

Fonte: Próprio autor

Tabela 9 - Categoria profissional dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos de assessoria, chefia ou direção

Categoria	Frequência	Percentual (%)
Auxiliar Legislativo	1	2,3
Assistente Legislativo	1	2,3
Analista Legislativo	2	4,5
Cargo em Comissão	40	90,9
Total	44	100

Fonte: Próprio autor

Com relação ao setor de atuação dos servidores respondentes (tabela 10), os ocupantes de cargos efetivos, investidos via concurso de prova ou prova de títulos, com maior frequência estão lotados na Diretoria Legislativa, que é o órgão de natureza administrativa e operacional responsável por dirigir, coordenar, supervisionar, orientar e executar todo o trabalho legislativo da Assembleia Legislativa do Amapá. Os dados relacionados ao setor de atuação dos respondentes, ocupantes de cargos efetivos, podem ser observados com precisão a partir da tabela 10 abaixo. Destaque-se que, para preservar o sigilo das informações, de modo a preservar as respostas dos participantes, os dados dos setores, considerando os departamentos e divisões, foram todos concentrados na respectiva diretoria a qual o departamento ou divisão é subordinado.

No que se refere aos servidores ocupantes de cargos de assessoria, direção ou chefia, de livre nomeação e exoneração, 21 servidores respondentes pertenciam à Diretoria de Administração. Os demais respondentes estão distribuídos entre as demais diretorias pertencentes à instituição. Não se obteve resposta da Diretoria de Controle Interno e da Corregedoria Parlamentar (tabela 11).

Tabela 10 - Setor de atuação dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos efetivos

Setor de atuação	Frequência	Percentual (%)
Corregedoria Parlamentar	1	1,1
Diretoria de Orçamento e Finanças	3	3,4
Diretoria Legislativa	25	29
Diretoria de Tecnologia da Informação	11	12,7
Diretoria de Segurança Institucional	6	6,9

Diretoria de Controle Interno	2	2,3
Diretoria de Administração	24	27,9
Rede Legislativa de Rádio e TV	9	10,9
Escola do Legislativo	5	5,8
Total	86	100

Fonte: Próprio autor

Tabela 11 - Setor de atuação dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos de assessoria, chefia ou direção

Setor de atuação	Frequência	Percentual (%)
Corregedoria Parlamentar	-	-
Diretoria de Orçamento e Finanças	4	9,09
Diretoria Legislativa	5	11,36
Diretoria de Tecnologia da Informação	3	6,81
Diretoria de Segurança Institucional	5	11,36
Diretoria de Controle Interno	-	-
Diretoria de Administração	21	47,75
Rede Legislativa de Rádio e TV	4	9,09
Escola do Legislativo	2	4,54
Total	44	100

Fonte: Próprio autor

Em relação ao tempo de atuação na Assembleia Legislativa (tabela 12), percebeu-se, entre os servidores ocupantes de cargos efetivos, investidos via concurso de provas ou provas e títulos, que o maior percentual entre os respondentes foi o tempo de até 03 anos de atividade, com 84,8% da amostra. Isso é explicado, entre outros fatores, pelo ingresso de novos servidores advindos do concurso público realizado no ano de 2020 e das aposentadorias homologadas no mesmo período.

Já em relação aos servidores ocupantes de cargos de chefia, assessoria e direção, de livre nomeação e exoneração (tabela 13), a maior frequência da amostra também resultou no período de até 03 anos de atividade na instituição. Um dos fatores para tal observação é o fato de uma nova Mesa Diretora ter sido eleita no ano de 2023, o que ocasionou a dispensa de alguns servidores que atuavam na gestão anterior.

Tabela 12 – Tempo de atuação dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos efetivos

Tempo de atuação	Frequência	Percentual (%)
-------------------------	-------------------	-----------------------

Até 03 anos	73	84,9
Entre 4 e 10 anos	6	7
Entre 11 e 20 anos	1	1,2
Entre 21 e 30 anos	2	2,3
Mais de 30 anos	4	4,7
Total	86	100

Fonte: Próprio autor

Tabela 13 - Tempo de atuação dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos de assessoria, chefia ou direção

Tempo de atuação	Frequência	Percentual (%)
Até 03 anos	20	45,5
Entre 4 e 10 anos	12	27,3
Entre 11 e 20 anos	9	20,5
Entre 21 e 30 anos	2	4,5
Mais de 30 anos	1	2,3
Total	44	100

Fonte: Próprio autor

Quando analisado o tempo de atuação no setor atual (tabela 14), percebeu-se que a maior frequência, considerando os servidores ocupantes de cargos efetivos, investidos via concurso público de provas ou provas e títulos, foi entre 02 e 05 anos de atividade. Essa observação vai de encontro aos acontecimentos ocorridos na instituição nos últimos 03 anos, uma vez que ocorreu o ingresso de novos servidores, como também aumentou o número de aposentadorias dos agentes públicos ingressantes do 1º concurso público realizado no ano de 1992.

No que se refere ao tempo de atuação no setor atual dos servidores ocupantes de cargos de chefia, direção e assessoria (tabela 15), a maior frequência se deu no período entre 02 e 05 anos de atividade no setor atual. Destaque-se que sempre que ocorre a mudança da Mesa Diretora, a cada biênio, muda-se também os ocupantes dos cargos de chefia, assessoria e direção, já que a confiança é um fator-chave para a nomeação do ocupante.

Tabela 14 - Tempo de atuação no setor atual dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos efetivos

Tempo de atuação setor atual	Frequência	Percentual (%)
Até 01 ano	33	38,3
Entre 2 e 5 anos	44	51,2
Entre 6 e 10 anos	1	1,2
Entre 11 e 15 anos	1	1,2
Entre 16 e 20 anos	3	3,5
Mais de 20 anos	4	4,7
Total	86	100

Fonte: Próprio autor

Tabela 15 - Tempo de atuação no setor atual dos servidores participantes da pesquisa ocupantes de cargos de assessoria, chefia ou direção

Tempo de atuação setor atual	Frequência	Percentual (%)
Até 01 ano	3	6,8
Entre 2 e 5 anos	25	56,8
Entre 6 e 10 anos	7	15,9
Entre 11 e 15 anos	6	13,6
Entre 16 e 20 anos	3	6,8
Mais de 20 anos	-	-
Total	44	100

Fonte: Próprio autor

5.2 Percepção geral dos servidores sobre gestão do conhecimento

Nesta seção, serão abordados os resultados obtidos acerca da parte 2 do formulário – percepção geral dos servidores sobre gestão do conhecimento. Os respondentes tiveram acesso a três perguntas e tiveram que apontar, conforme sua percepção e conhecimento adquirido ao longo da vida, as respostas que eles achavam que eram relacionadas à respectiva pergunta. As perguntas 1 e 3 foram aplicadas a fim de diagnosticar o ambiente em que o servidor está inserido, sobretudo analisar se há, de alguma maneira, aplicação das práticas de gestão do conhecimento no dia a dia da instituição. Saliente-se que nas respectivas perguntas, o respondente poderia assinalar mais de uma opção.

Conforme Batista (2005), as práticas de gestão do conhecimento são iniciativas que permitem criar, identificar, adquirir, compartilhar, transferir e aplicar, armazenar a informação em todo o ambiente organizacional. Nesse sentido, fez-se as seguintes indagações: 1) O que você considera como gestão do conhecimento; A gestão do conhecimento é necessária no contexto de uma Assembleia Legislativa; e de que forma você acredita que a gestão do conhecimento está presente no contexto da AL-AP.

Ocorre que, ao serem indagados acerca da percepção individual do que é gestão do conhecimento (pergunta 1), a maior parte da população pesquisada marcou que a geração de valor a partir do intangível da instituição se ligava ao conceito de gestão do conhecimento. Os respondentes, especificamente os ocupantes de cargos efetivos, também marcaram que o conceito de gestão do conhecimento se relacionava a administração de pessoas.

Já os ocupantes de cargos de chefia, assessoria ou direção, em sua maioria, assinalaram que estava relacionado a administrar pessoas. A relação de gestão do conhecimento com os ativos intangíveis da instituição ficou em segundo plano para os detentores desses cargos.

Em relação à pergunta 2 – A gestão do conhecimento é necessária no contexto de uma Assembleia Legislativa – foi unânime a resposta. Todos os servidores ocupantes de cargos efetivos participantes do questionário, como também os servidores detentores de cargos de chefia, direção ou assessoria participantes do estudo assinalaram sim acerca da necessidade da GC na instituição. É importante destacar que até mesmo os respondentes que assinalaram os itens da pergunta 1 “sei o que é, mas não sei explicar” e “não sei o que é” marcaram, na pergunta 2, que é necessário GC no contexto da instituição.

No que se refere à pergunta 3 – De que forma você acredita que a Gestão do Conhecimento está presente na AL-AP – os servidores ocupantes de cargos efetivos

participantes da pesquisa, em sua maioria, assinalaram que viam a gestão do conhecimento na organização a partir do aprendizado organizacional. Ainda, em segundo lugar, os servidores marcaram que a presença da GC na AL-AP também se dá por meio do banco de talentos. Observaram-se 17 marcações na resposta “não percebo nenhuma dessas práticas”.

Já em relação aos servidores ocupantes de cargos de chefia, direção e assessoria, os servidores assinalaram, em sua maioria, que a GC estava presente na AL-AP por meio do banco de talentos. Também a educação corporativa ganhou destaque nesta etapa, alcançando 11 marcações. Esses dados podem ser corroborados devido ao contexto em que a AL-AP se encontra. No fim do ano de 2023, a Assembleia Legislativa instituiu na organização o banco de talentos. A ferramenta tem por objetivo consolidar informações de formação profissional dos servidores e, dessa maneira, por meio da Escola do Legislativo, utilizar os próprios servidores para ministrar capacitações internas e externas.

O quadro 8 abaixo mostra as perguntas abordadas acerca da percepção geral dos servidores sobre gestão do conhecimento e seus resultados em relação aos servidores ocupantes de cargos efetivos. O quadro X reúne as informações dos respondentes ocupantes de cargos de chefia, direção ou assessoria.

Quadro 8 - Percepção geral dos servidores efetivos sobre gestão do conhecimento

Pergunta	Respostas possíveis	Frequência em relação ao n° de respondentes	Percentual em relação ao n° de respondentes (%)
1. O que você considera como gestão do conhecimento?	Está relacionada a administrar pessoas	40	46,5
	Está relacionada à geração de valor a partir do intangível da organização	64	74,4
	Está relacionada à tecnologia da informação	13	15,1
	Sei o que é, mas não sei explicar	9	10,5
	Não sei o que é	2	2,3
2. A gestão do conhecimento é necessária no contexto de uma Assembleia Legislativa?	Sim	86	100
	Não	-	-
3. De que forma você acredita que a Gestão do Conhecimento está presente na AL-AP?	Aprendizado organizacional	51	59,3
	Benchmarking	12	14
	Coaching	9	10,5
	Gestão por competências	35	40,7
	Mapeamento de processos	19	22,1
	Educação corporativa	29	33,7
	Banco de talentos	37	43
Não percebo nenhuma dessas práticas	17	19,8	

Total de respondentes	86
------------------------------	-----------

Fonte: Próprio autor

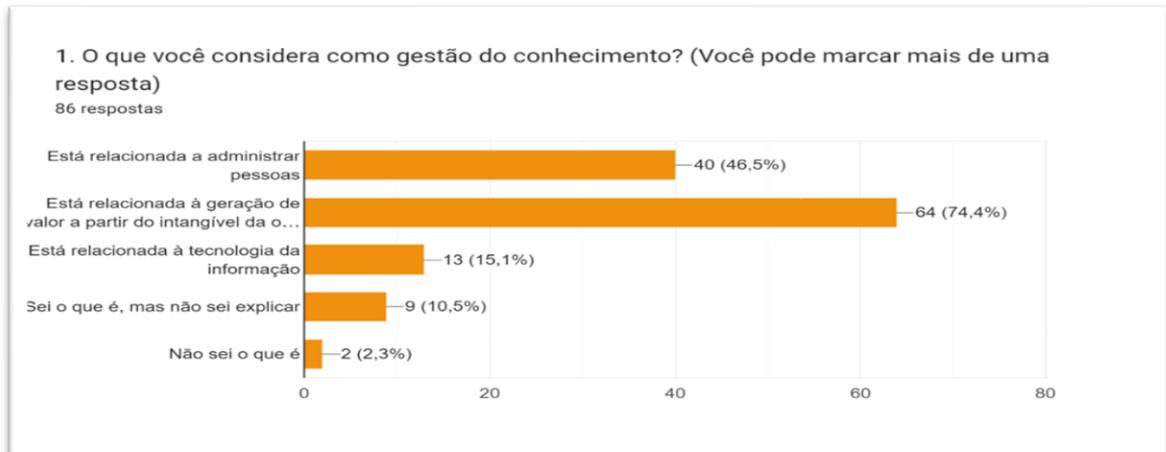
Quadro 9 - Percepção geral dos servidores ocupantes de cargos de chefia, direção ou assessoria sobre gestão do conhecimento

Pergunta	Respostas possíveis	Frequência em relação ao n° de respondentes	Percentual em relação ao n° respondentes (%)
1. O que você considera como gestão do conhecimento?	Está relacionada a administrar pessoas	28	63,6
	Está relacionada à geração de valor a partir do intangível da organização	12	27,3
	Está relacionada à tecnologia da informação	13	29,5
	Sei o que é, mas não sei explicar	9	20,5
	Não sei o que é	2	4,5
2. A gestão do conhecimento é necessária no contexto de uma Assembleia Legislativa?	Sim	44	100
	Não	-	-
3. De que forma você acredita que a Gestão do Conhecimento está presente na AL-AP?	Aprendizado organizacional	8	18,2
	Benchmarking	8	18,2
	Coaching	5	11,4
	Gestão por competências	6	13,6
	Mapeamento de processos	7	15,9
	Educação corporativa	11	25
	Banco de talentos	17	38,6
	Não percebo nenhuma dessas práticas	7	15,9
Total de respondentes		44	

Fonte: Próprio autor

A fim de proporcionar um maior entendimento acerca dos dados, coloca-se a seguir os gráficos dos dados apresentados nas perguntas 1 e 3.

Gráfico 1 - Pergunta 1 e suas respostas – Cargos efetivos



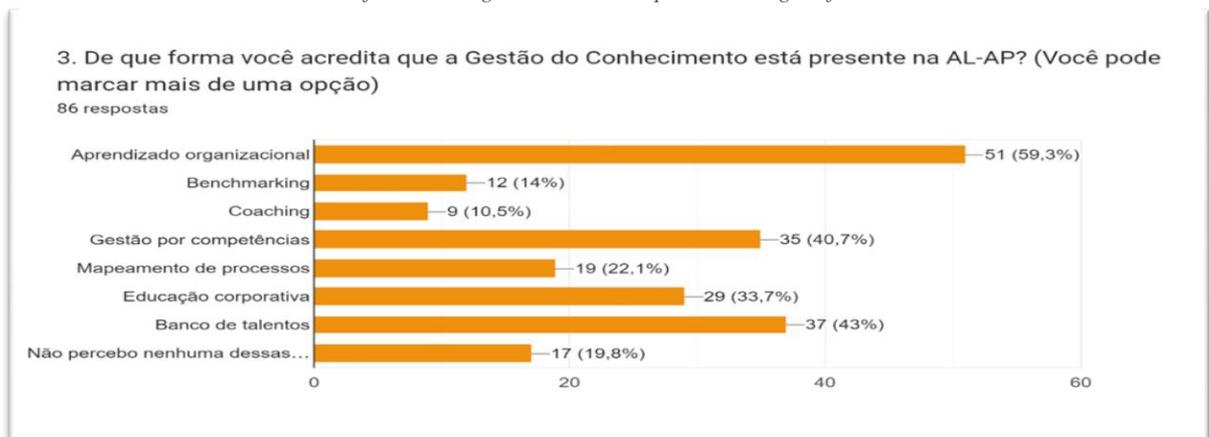
Fonte: Próprio autor

Gráfico 2 - Pergunta 1 e suas respostas – Cargos de chefia, assessoria e direção



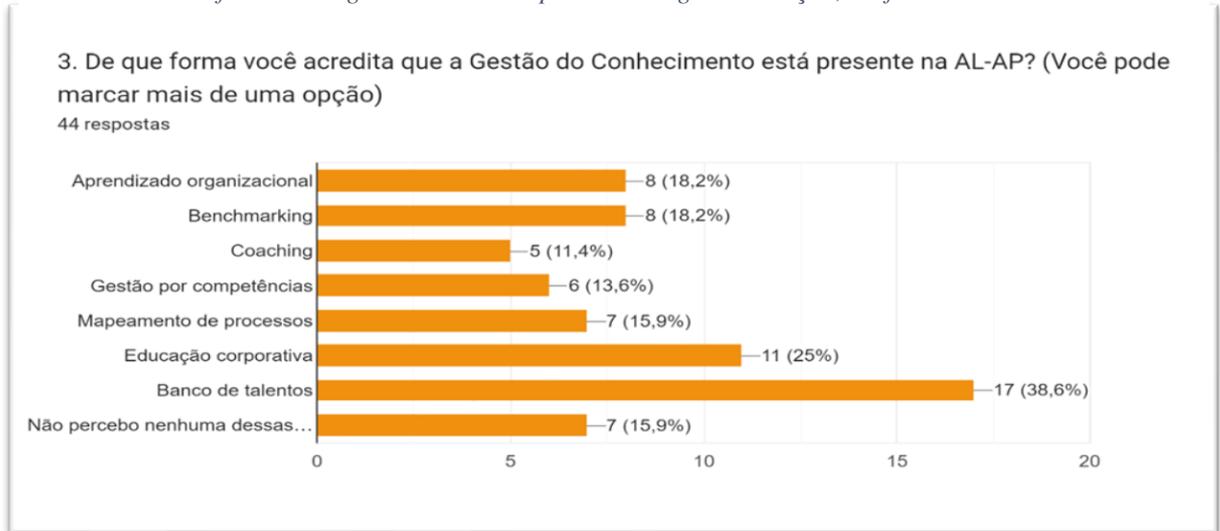
Fonte: Próprio autor

Gráfico 3 - Pergunta 3 e suas respostas – Cargos efetivos



Fonte: Próprio autor

Gráfico 4 - Pergunta 3 e suas respostas – Cargos de direção, chefia e assessoria



Fonte: Próprio autor

5.3 Diagnóstico da Gestão do Conhecimento na AL-AP

Nesta seção, serão apresentados os resultados acerca do diagnóstico da gestão do conhecimento na Assembleia Legislativa do Amapá, especificamente no que tange aos detentores de cargos efetivos, investidos por meio de concurso público de provas ou provas e títulos.

Aos respondentes foram apresentadas quatorze questões, divididas estrategicamente, sem o conhecimento dos respondentes, em seis grupos. O objetivo do questionário foi avaliar, de acordo com a percepção de cada servidor, o grau de descrição da realidade apresentada a partir das questões.

Para melhor entendimento dos resultados, dividiu-se as questões em 6 grupos. Eles foram determinados a partir de análise estatística, utilizando análise fatorial exploratória e confirmatória, assim descritos: incentivo à propagação do conhecimento, competências e habilidades dos servidores em aprender com as experiências, estímulo à criação do conhecimento, valorização do capital humano, documentação e compartilhamento do conhecimento e gestão de conhecimento em benefício da sociedade (COSTA, 2020).

Os graus de descrição da realidade foram: Fraco, Moderado e Forte. De acordo com a escala de Bukowitz e Williams (2002), utilizou-se neste estudo uma escala de 3 pontos, em que a percepção fraca corresponde a 1 ponto, a percepção moderada corresponde a 2 pontos e a percepção forte corresponde a 3 pontos. Os dados consolidados serão apresentados a seguir.

5.3.1. Incentivo à propagação do conhecimento

Apresenta-se a seguir a análise dos resultados encontrados no grupo incentivo à propagação do conhecimento, que possui 8 proposições, conforme apresentado na tabela abaixo.

Tabela 16 - Percepção dos servidores ocupantes de cargos efetivos das proposições do agrupamento incentivo à propagação do conhecimento

Afirmativas	Média
1. Pessoas participativas possuem voz ativa e responsabilidade no que acontece com suas ideias, informações, conhecimentos, soluções de problemas e experiências exitosas que compartilham com outros servidores.	1,83
2. Quando a assembleia utiliza do conhecimento advindo da contribuição de outros membros, os servidores sentem-se incentivados a propagarem o conhecimento.	1,87
3. Acredita-se que o conhecimento é um recurso intangível que gera valor para a Assembleia e para a sociedade amapaense	2,17
4. Os membros da equipe gestora (Diretores, chefes de departamento etc.) da Assembleia conversam sobre a gestão do conhecimento quando se relata sobre a situação da organização	1,47
5. Os documentos de circulação interna ou externa são publicados para o relato sobre a qualidade do gerenciamento do conhecimento na universidade.	1,41
6. Percebe-se que os documentos, os sistemas de informação, os processos de tomada de decisão vinculam as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos, visando à mensuração do desempenho organizacional	1,61
7. Percebe-se, há algum tempo, que se tem vivenciado práticas relativas à gestão do conhecimento sem que se soubesse que tais práticas são inerentes ao processo de gestão do conhecimento na instituição	1,76
8. O processo de desenvolvimento de serviços, projetos, programas ou ações inclui a participação dos beneficiários	1,63
Média Geral	1,72

Fonte: Próprio autor

Observa-se nesta seção que as médias da percepção geral dos servidores variaram entre 1,41 e 2,17, obtendo média geral de 1,72. Assim, pode-se classificar que a percepção no agrupamento é mais próxima de 2, classificando-se como moderada.

Destaque-se que o item 3 foi o que alcançou maior média entre as afirmativas, obtendo 2,17.

5.3.2. Competências e habilidades dos servidores em aprender com as experiências

Nesta seção serão analisados os dados encontrados no agrupamento Competências e habilidades dos servidores em aprender com experiências, divididos em duas proposições, conforme tabela 17.

Tabela 17 - Percepção dos servidores ocupantes de cargos efetivos das proposições do agrupamento competências e habilidade dos servidores em aprender com as experiências

Afirmativas	Média
1. Os servidores podem descrever como suas opiniões, ideias ou decisões podem afetar o desempenho da instituição	1,52
2. Em geral, os servidores compreendem o quanto a sua função contribui para o desempenho/ performance da organização?	2,02
Média Geral	1,77

Fonte: Próprio autor

Aqui, observa-se que as médias foram 1,52 e 2,02, dentro da classificação moderada. A média geral obtida ficou em 1,77, sendo a classificação do agrupamento ficando inserida no parâmetro considerado como fraco.

5.3.3. Estímulo à criação do conhecimento

A seguir apresenta-se a análise dos resultados do agrupamento estímulo à propagação do conhecimento divididos em duas afirmações, conforme tabela 18.

Tabela 18 - Percepção dos servidores ocupantes de cargos efetivos das proposições do agrupamento estímulo à criação do conhecimento

Afirmativas	Média
1. Todos os servidores possuem liberdade nos mais variados ambientes para opinar e oferecer ideias	1,51
2. Qualquer servidor que tenha uma boa ideia consegue estímulo para desenvolvê-la no ambiente organizacional	1,34

Média Geral	1,43
--------------------	-------------

Fonte: Próprio autor

Observa-se na seção Estímulo à criação do conhecimento que as médias da percepção geral dos respondentes variaram de 1,34 a 1,51, com média geral de 1,48, tendendo a 1 ponto, que classifica como fraco o agrupamento na AL-AP.

5.3.4. Valorização do capital humano

Apresenta-se a seguir a análise dos resultados encontrados no agrupamento Valorização do capital humano, composto de 2 proposições. Os dados são apresentados na tabela 19 a seguir.

Tabela 19 - Percepção dos servidores ocupantes de cargos efetivos das proposições do agrupamento valorização do capital humano

Afirmativas	Média
1. A instituição trata seus servidores como fontes de valor, sempre valorizando seu capital humano	1,47
2. Os servidores que se recusam a compartilhar o conhecimento não obtêm certos benefícios	2,46
Média Geral	1,97

Fonte: Próprio autor

Nesta seção, as médias da percepção geral dos respondentes variaram entre 1,47 e 2,46, com média geral de 1,97, tendendo a 2 pontos, o que a classifica como moderadamente aplicada na instituição.

5.3.5. Documentação e compartilhamento do conhecimento

Nesta seção, serão analisados os resultados encontrados no agrupamento Documentação e compartilhamento do conhecimento divididos em 2 proposições. Os dados são apresentados na tabela 20 a seguir.

Tabela 20 - Percepção dos servidores ocupantes de cargos efetivos das proposições do agrupamento documentação e compartilhamento do conhecimento

Afirmativas	Média
1. A recuperação de informação (de site da Internet, bases de dados, sistemas da organização ou outros sistemas de recuperação eletrônica da informação) é importante para a maioria dos servidores. Essas informações podem ser obtidas com facilidade pelos servidores	1,94
2. A AL-AP cria estratégias para identificação, classificação e compartilhamento do conhecimento.	1,72
Média Geral	1,83

Fonte: Próprio autor

Observa-se na seção documentação e compartilhamento do conhecimento que as médias da percepção geral dos respondentes variaram entre 1,72 e 1,94, com média geral 1,83, tendendo a 2 pontos, o que classifica como moderadamente aplicada na instituição.

5.3.6. Gestão do conhecimento em benefício da sociedade

Analisa-se a seguir os resultados obtidos no agrupamento gestão do conhecimento em benefício da sociedade divididos em duas proposições. Os dados obtidos podem ser observados na tabela 21 a seguir.

Tabela 21 - Percepção dos servidores ocupantes de cargos efetivos das proposições do agrupamento gestão do conhecimento em benefício da sociedade

Afirmativas	Média
1. Os sistemas de tecnologia da informação promovem a formação de diferentes redes de servidores e os conectam com fontes de informação confiáveis necessárias para desempenhar seus trabalhos	1,90
2. As pessoas são encorajadas a pensar e usar o conhecimento em suas atividades buscando beneficiar a assembleia e a sociedade	1,56
Média Geral	1,73

Fonte: Próprio autor

Observa-se na seção gestão do conhecimento em benefício da sociedade que a média da percepção geral dos servidores respondentes foi 1,73, tendendo a 2 pontos, o que classifica a seção como moderadamente aplicada na instituição.

5.4. Diagnóstico de práticas de GC a partir dos cargos de direção

Esta seção tem por objetivo analisar as práticas de gestão do conhecimento empregadas pelos ocupantes de cargos de direção, chefia e assessoria, investidos em cargos de livre nomeação e exoneração. Essa seção foi planejada com o intuito de atender ao objetivo 2.2.3: Identificar práticas desenvolvidas no ambiente estratégico e operacional a partir do confronto de informações dos respondentes que ocupam cargos de direção, chefia ou assessoria com os respondentes ocupantes de cargo efetivo que não ocupam cargos de confiança.

Destaque-se que um bom desenvolvimento operacional pressupõe, dentre outras ações, apoio da gestão institucional da organização. É ela quem gerencia as principais pautas relacionadas à missão, visão e objetivos organizacionais. Assim, faz-se necessário que a pauta de gestão do conhecimento e suas práticas sejam utilizadas, antes de tudo, pela alta administração e, na cadeia escalar, atinja todos os níveis organizacionais (BATISTA, 2012).

Nesse cenário, conforme relatado no capítulo que trata dos aspectos metodológicos, especificamente na seção 4.4 – Instrumento de dados e coleta de pesquisa:

[...] a última parte do questionário foi dividida de maneiras diferente, a depender da categoria do servidor. [...] Se o servidor é ocupante de cargo de direção, chefia ou assessoria, de livre nomeação e exoneração, as perguntas desta terceira etapa do formulário são relacionadas à aplicação de práticas de GC no seu dia a dia, como também nas ações formais de gerência com sua equipe (GOMES, 2024).

Assim, ao modificar a última parte do questionário, teve-se por objetivo analisar as práticas de gestão do conhecimento utilizadas pelos ocupantes dos cargos de direção, chefia e assessoria. Utilizou-se como parâmetro o modelo SECI e, a fim de dar maior aplicabilidade prática à teoria, alinou-se cada resposta dos servidores aos processos elencados na teoria de Takeuchi e Nonaka – Socialização, externalização, combinação e internalização. As informações serão apresentadas na subseção a seguir.

5.4.1. Práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas na AL-AP

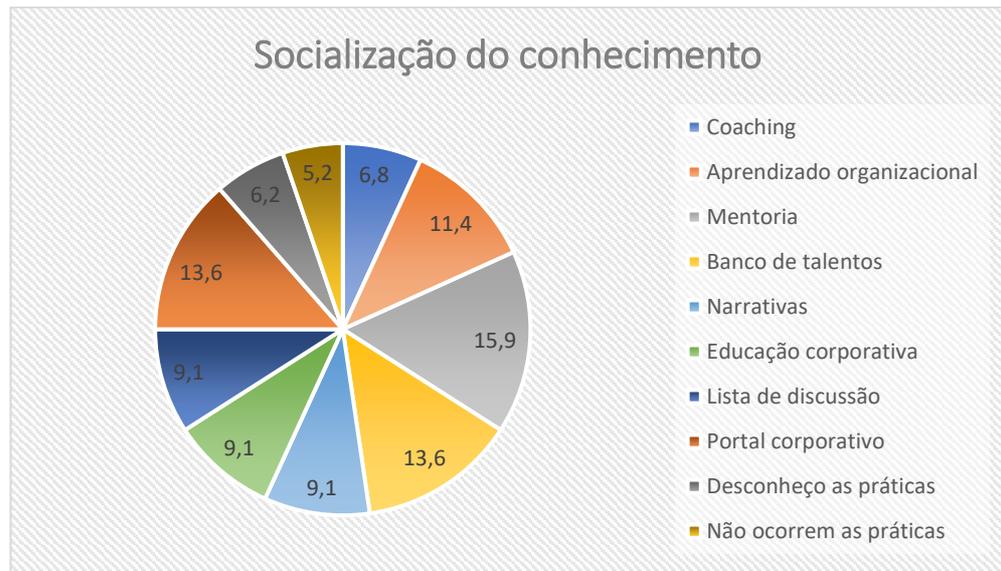
O questionário aplicado aos servidores detentores de cargos de direção, chefia ou assessoria foi dividido em cinco questões. Com alternativas de múltipla escolha, de marcação livre, os agentes públicos foram indagados acerca de práticas utilizadas no dia a dia do processo de gestão da equipe. Sabe-se que as práticas de GC promovem um ambiente propício ao compartilhamento, disseminação e criação de conhecimento e, quando alinhadas ao espiral do conhecimento, de Takeuchi e Nonaka, os processos de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização permitem um maior entendimento do processo de conversão do conhecimento, como também um maior entendimento prático descrito somente em teoria.

Assim, a socialização do conhecimento ocorre nas práticas de gestão do conhecimento que permitem o compartilhamento entre conhecimentos tácitos, aqueles

conhecimentos adquiridos ao longo da vida do indivíduo, resultante de suas experiências e construção como ser.

Na AL-AP, o processo de socialização do conhecimento, conforme formulário aplicado aos servidores ocupantes de cargos de direção, chefia e assessoria, podem ser observados no gráfico abaixo.

Gráfico 5 - Práticas de socialização do conhecimento, segundo os ocupantes de cargos de chefia, direção e assessoria

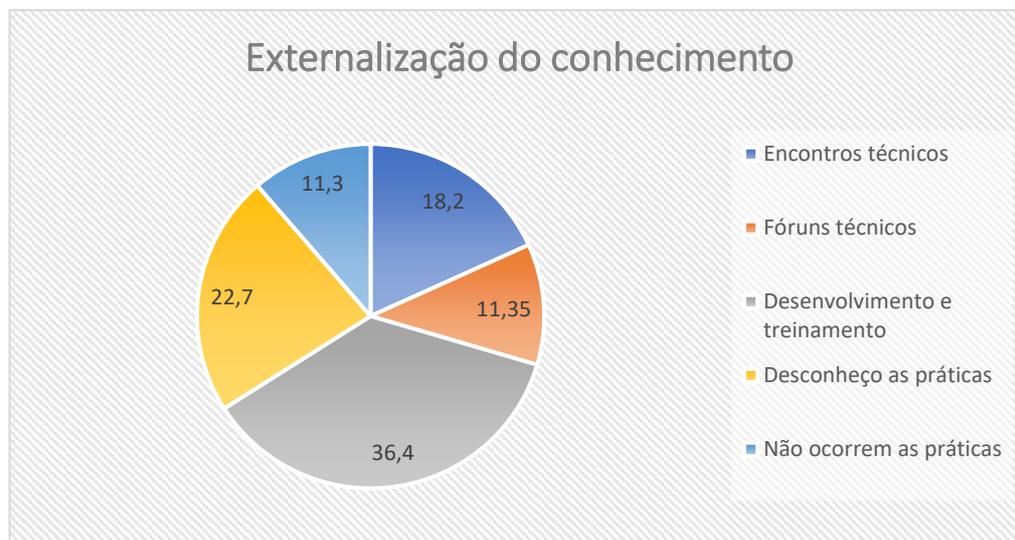


Fonte: Próprio autor

As práticas de externalização do conhecimento estão relacionadas às práticas de propagação do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. A externalização do conhecimento é observada por meio de conceitos, relatos e é desenvolvida a partir do diálogo e da reflexão.

Na AL-AP, as práticas de externalização do conhecimento podem ser observadas no gráfico abaixo.

Gráfico 6 - Práticas de externalização do conhecimento, segundo os ocupantes de cargos de chefia, direção e assessoria

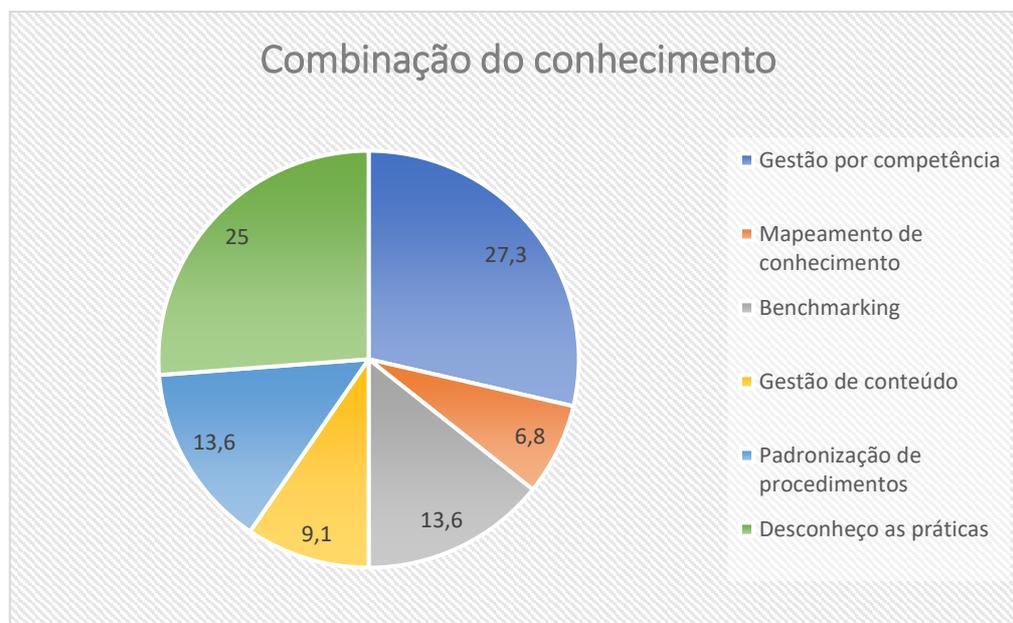


Fonte: Próprio autor.

As práticas de combinação se dão por meio da conversão de conhecimento explícito para conhecimento explícito. É nesta etapa de propagação de conhecimento que pode ocorrer a criação de novos conhecimentos.

Na AL-AP, as práticas desenvolvidas por combinação de conhecimento estão descritas no gráfico abaixo.

Gráfico 7 - Práticas de combinação do conhecimento, segundo os ocupantes de cargos de chefia, direção e assessoria



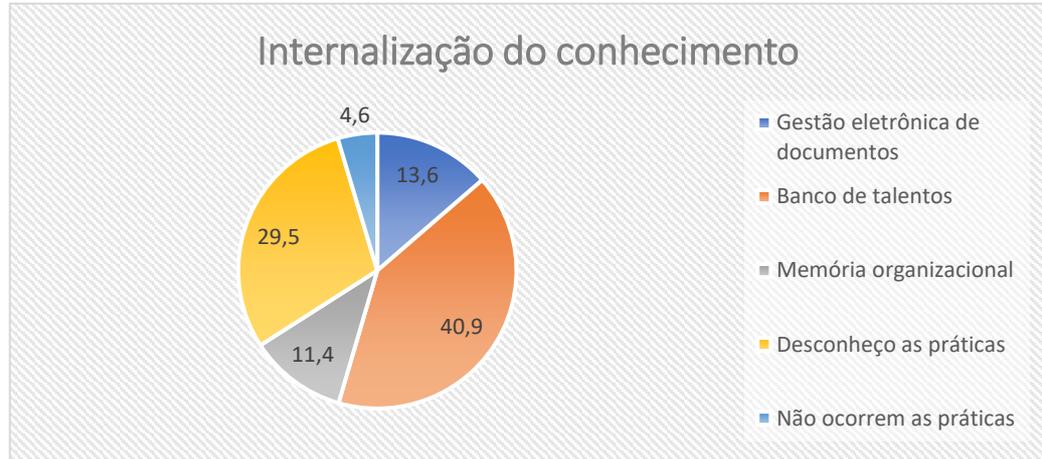
Fonte: Próprio autor

Já as práticas de internalização, por sua vez, o conhecimento é convertido em uma relação muitos-para-um, em que o indivíduo, ao ter contato com outras experiências,

internaliza novos conhecimentos e formas de analisar demandas. Ocorre, assim, a mobilização do conhecimento explícito para tácito.

Na AL-AP, as práticas de internalização do conhecimento, conforme descrito pelos servidores ocupantes de cargos de direção, são observados no gráfico a seguir.

Gráfico 8 - Práticas de internalização do conhecimento, segundo os ocupantes de cargos de chefia, direção e assessoria



Fonte: Próprio autor

A tabela abaixo consolida as proposições a que foram submetidos os servidores, como também o percentual de cada resposta relativa às práticas de gestão do conhecimento.

Tabela 22 - Proposições aplicadas aos ocupantes de cargos de direção

Proposições	Práticas de gestão do conhecimento	Percentual em relação aos respondentes (%)
ETAPA DE COMBINAÇÃO 1. Com relação às práticas de aplicação de conhecimento, quais das listadas a seguir a sua unidade organizacional adota sistematicamente?	Gestão por competência	27,3
	Mapeamento de conhecimento	6,8
	Benchmarking	13,6
	Gestão de conteúdo	9,1
	Padronização de procedimentos	13,6
	Desconheço as práticas	25
	Não ocorrem as práticas descritas	4,6
ETAPA DE EXTERNALIZAÇÃO 2. Com relação às práticas de disseminação de conhecimento, quais das listadas a seguir a sua unidade organizacional adota sistematicamente?	Encontros técnicos, como palestras e workshops	18,2
	Fóruns técnicos, como seminários	11,35
	Desenvolvimento e treinamento	36,4
	Desconheço as práticas	22,7

	Não ocorrem as práticas	11,3
ETAPA DE SOCIALIZAÇÃO 3. Dentre as práticas que envolvem a orientação de um ou mais profissionais por outro mais experiente, identifique aquelas que ocorrem na sua unidade organizacional, mesmo que apresentem outra designação.	Coaching	6,8
	Aprendizado organizacional	11,4
	Mentoria	15,9
	Portal corporativo	13,6
	Banco de talentos	13,6
	Narrativas	9,1
	Educação corporativa	9,1
	Listas de discussão	9,1
	Desconheço as práticas	6,2
	Não ocorrem as práticas	5,2
ETAPA DE INTERNALIZAÇÃO 5. Dentre as práticas que envolvem o armazenamento de conhecimento na organização, identifique aquelas que ocorrem na sua unidade organizacional, mesmo que apresentem outra designação.	Gestão eletrônica de documentos	13,6
	Banco de talentos	40,9
	Memória organizacional	11,4
	Desconheço as práticas	29,5
	Não ocorrem as práticas	4,6
Total de respondentes		44

Fonte: Próprio autor.

5.4.2. Relacionamento das práticas de gestão do conhecimento ao modelo SECI

Nesta subseção, será realizado o relacionamento das práticas de gestão do conhecimento, existentes na Assembleia Legislativa do Estado do Amapá, ao modelo SECI, de Takeuchi e Nonaka. Percebe-se, a partir do quantitativo definido, que a etapa de socialização se mostrou mais predominante no âmbito da AL-AP. Isso vai de encontro ao relatado por Takeuchi e Nonaka (2008) pois afirmam que a externalização é o modo de criação de conhecimento com maior predominância nas organizações.

A representação a seguir permite visualizar, de modo mais prático, o conjunto de práticas de gestão do conhecimento aplicadas pelos servidores detentores exclusivamente de cargos de direção, chefia ou assessoria, de livre nomeação e exoneração.

Figura 14 - Relação práticas de GC na AL-AP com Modelo SECI



6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação se dedicou a analisar as práticas de Gestão do Conhecimento em uma instituição pública, a Assembleia Legislativa do Estado do Amapá, tendo como foco os servidores que atuam no órgão, sejam detentores de cargos efetivos, sejam detentores de cargos de livre nomeação e exoneração. O principal objetivo foi diagnosticar a gestão do conhecimento na Assembleia Legislativa do Estado do Amapá a partir da percepção dos seus servidores.

A primeira parte deste trabalho foi destinada à revisão de literatura, na qual matérias relevantes para a discussão da temática da gestão do conhecimento foram exploradas. Nesse sentido, aspectos históricos sobre a gestão do conhecimento, práticas de gestão do conhecimento, aplicação da gestão do conhecimento no ensino superior e na administração pública permitiram ao leitor se situar com o assunto.

A segunda parte deste trabalho, relacionada à metodologia, permitiu destacar os principais aspectos metodológicos utilizados a fim de se chegar aos resultados pretendidos nos objetivos específicos. Nesse capítulo, foi possível explicar todo o caminho que seria percorrido e quem seria parte integrante desse caminho.

A última etapa deste trabalho mostrou ao leitor os dados obtidos no estudo. Para isso, aplicou-se um questionário (Apêndice A), via google formulário, para o procedimento de coleta de dados, uma vez que esse instrumento ia ao encontro da classificação e dos objetivos pretendidos no estudo. Assim, para que se alcançasse as metas estabelecidas, dividiu-se o formulário da seguinte maneira: a) caracterização do perfil do respondente: composto por oito questões a respeito da identidade de gênero, idade, tempo de serviço na instituição e tempo de serviço no setor; b) percepção do entrevistado acerca da gestão do conhecimento: a segunda parte do questionário contém questões objetivas com o objetivo de mensurar e avaliar o conhecimento do entrevistado acerca da gestão do conhecimento e do contato com a temática em algum momento da vida; c) diagnóstico da gestão do conhecimento na AL-AP: a terceira parte do questionário tem por objetivo avaliar, a partir da percepção dos servidores respondentes, a situação atual a Assembleia Legislativa do Estado do Amapá no que se refere à implantação, mesmo que informal, de práticas e técnicas relacionadas à gestão do conhecimento. Esta última parte do questionário foi dividida de maneiras diferente, a depender da categoria do servidor. Se o respondente ocupa cargo efetivo, investido por meio de concurso público, as perguntas são voltadas à sua rotina no ambiente operacional, como também sua percepção acerca das ações do nível estratégico. Se o servidor é ocupante de cargo de direção, chefia ou assessoria, de livre nomeação e exoneração, as perguntas desta terceira etapa do formulário são relacionadas à aplicação de práticas de GC no seu dia a dia, como também nas ações formais de gerência com sua equipe. Tal divisão foi feita para comparar a percepção do nível operacional com as respostas dos ocupantes dos cargos de chefia e, assim, ter um confronto acerca da realidade.

Nas conclusões sobre a pesquisa, verificou-se a presença de 84 respostas de servidores efetivos, ingressantes por meio de concurso público de provas ou provas e títulos, e 44 respostas de servidores ocupantes de cargos de livre nomeação e exoneração. Percebeu-se que a maior parte dos servidores efetivos da instituição são do sexo masculino (65,1%), como também a predominância desse sexo em posições de comandos, como cargos de chefia, assessoria e direção (54,5%). Tais dados geram uma reflexão acerca de tal ocupação, uma vez que o cargo de maior destaque na hierarquia do Poder Legislativo é ocupado legitimamente por uma mulher. Outro dado importante em relação ao estudo é o nível de escolaridade dos servidores. A maior parte dos servidores respondentes ocupantes de cargos

efetivos possuem pós-graduação *lato-sensu* (54,7%) e apenas 5,8% possuem pós-graduação *stricto-sensu* a nível de mestrado. Já em relação aos servidores que ocupam cargos de livre nomeação e exoneração, o número de servidores que possuem pós-graduação *lato-sensu* representa apenas 31,8%, não restando comprovado, entre os respondentes da pesquisa, algum detentor de pós-graduação *stricto-sensu* (mestrado e doutorado).

No que diz respeito à categoria dos servidores, restou-se comprovado, a partir dos respondentes, que 90,9% dos ocupantes de cargos de direção, chefia ou assessoria, de livre nomeação e exoneração, são ocupados por ocupantes de cargos em comissão. Os demais (9,1%) são ocupados por servidores do quadro efetivo da instituição, ingressantes por meio de concurso de provas ou provas e títulos. É importante destacar que, para Bukowitz e Williams (2002), a gestão do conhecimento está intimamente ligada à geração de riqueza a partir da união de talentos. Esses talentos, quando presentes nos servidores, contribuem para uma efetiva gerência do conhecimento institucional.

Por fim, na etapa de diagnóstico da Gestão do Conhecimento na Assembleia Legislativa do Estado do Amapá, observou-se que, dentre as seis seções analisadas, a que obteve maior destaque, com média geral de 1,97, foi o agrupamento *valorização do capital humano*. Esse grupo possibilitou aos servidores ocupantes de cargos efetivos demonstrar suas percepções acerca do nível de valorização no ambiente de trabalho. Em uma escala de 1 a 3, em que 1 representa um cenário fraco de valorização do capital intelectual, 2 representa um cenário moderado de valorização do capital intelectual e 3 representa um cenário forte de valorização do capital intelectual, a média geral dos respondentes demonstrou um cenário moderado. Os demais agrupamentos *Documentação e compartilhamento do conhecimento*, *Competências e habilidades dos servidores em aprender com as experiências*, *Gestão do conhecimento em benefício da sociedade*, *Incentivo à propagação do conhecimento* e *Estímulo à criação do conhecimento* obtiveram médias geral de 1,83, 1,77, 1,73, 1,72 e 1,43, respectivamente.

Diante disso, realizando-se uma avaliação geral acerca do cenário, observa-se que a gestão do conhecimento na Assembleia Legislativa do Estado do Amapá é classificada como fraca. Apesar de os servidores demonstrarem ter noção acerca da importância de uma gestão do conhecimento no ambiente interno, como também terem discernimento acerca de suas práticas institucionais, é notório que não há, por parte da administração superior, manejo do conhecimento intangível na organização. Isso é evidenciado pela ausência de um modelo de gestão do conhecimento e de uma estrutura interna organizada para aplicar, de maneira formal, uma política específica de gestão do conhecimento. Isso coaduna com Bastos (2019) na medida em que a gestão do conhecimento envolve um conjunto de aspectos organizacionais sistematizados com o objetivo de gerenciar a criação, identificação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento estratégico para gerar resultados para a organização e benefícios para os direta e indiretamente envolvidos.

Indica-se, a partir deste estudo, que sejam realizados trabalhos que possibilitem o desenvolvimento de um modelo formal de gestão do conhecimento específico para o Poder Legislativo a fim de gerar valor social, como também delimitar áreas, competências, melhorias de processos, geração de valor organizacional e motivação interna dos servidores.

REFERÊNCIAS

- BABBIE, Earl R. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 519 p.
- PEREIRA, Anderson Silva. **Avaliação diagnóstica sobre a gestão do conhecimento : um estudo realizado na Universidade Federal do Ceará (UFC)** / Anderson Silva Pereira. – 2022.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012, 132 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos** . 7. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009. 308 p.
- CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- COSTA, Wenyka Preston Leite Batista da. **Modelo de gestão do conhecimento na perspectiva social e suas contribuições para o desempenho das universidades públicas**. 2020. 247 f. Tese (Doutorado em administração)- Universidade Potiguar, Fortaleza, 2020.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que so a tecnologia nao basta para o sucesso na era da informacao** . Sao Paulo: Futura, 1998.
- DRUCKER, Peter F. Drucker: **O homem que inventou a administração**. Rio de Janeiro, Editora Alta Books, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550816081/>. Acesso em: 10 out. 2023.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018, 312 p
- NASCIMENTO, Hugo do. **Gestão do conhecimento em uma IFES: uma análise de fatores facilitadores de dificultadores**. 149 f. 2021. Dissertação (Mestrado em Informática e Gestão do conhecimento)-Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2021.
- OLIVEIRA, Josicleide Alves de. **Gestão do Conhecimento: estudo de caso em um hospital Universitário e de ensino**. 187f. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Potiguar, Natal, 2011
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013. ISBN 9788577171583. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/Ebook%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 19 abril 2024.

SANTOS, André Eduardo Miranda dos; POPADIUK, Silvio. **A gestão do conhecimento e a capacidade de competição**. Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão. [s.l.], v. 8, n. 1, p. 21-32, 2010. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32116>. Acesso em: 02 nov. 2023.

STRAUHS, Faimara do Rocio et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba, PR: Aymarã Educação, 2012. 128 p.

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

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319 p.

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 148 p.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO AMAPÁ. Portal da Transparência Atualizado em 15 de janeiro de 2024. Disponível em: <https://www.al.ap.leg.br/transparencia/>

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: **Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

AN, X.; DENG, H.; CHAO, L.; BAI, W. **Knowledge management in supporting collaborative innovation community capacity building**. Journal of Knowledge Management, v. 18, n. 3, p. 574-590, 2014.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nerio. Fundamentos de administração para cursos de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SOUZA, Daique Alexandre Nonato de. **Um estudo sobre práticas de gestão do conhecimento na Contadoria Geral do Estado do Rio de Janeiro** / Daique Alexandre Nonato de Souza. – 2018.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.

CASTRO, AHIRAN BRUNI CARTAXO. **Gestão do conhecimento: um estudo em uma instituição pública de assistência técnica e extensão Natal**, 2011. 150f.

GODOY, A. S. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONZAGA, Aécio da Silva. **Gestão do Conhecimento em uma multinacional brasileira de energia**. Natal, 2014. 128f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Potiguar. Pro-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

PEREIRA, Vitor Hernandes Barbosa. **Gestão do conhecimento em banco público de desenvolvimento regional**. Natal, 2016. 160f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Potiguar. Pro-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação.

MARCHELLI, Paulo Sérgio. **O sistema de avaliação externa dos padrões de qualidade da educação superior no Brasil: considerações sobre os indicadores**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 15, n. 56, p. 351-372, jul./set. 2007.

ALBUQUERQUE, Natália de Oliveira Albuquerque. **ANÁLISE DA LEI DO SINAES E SEUS RESULTADOS COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE DO ESTADO** : Teoria da Avaliação. Controle do Estado. / Natália de Oliveira Albuquerque Albuquerque. – 2011.

BRASIL. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira Avaliação Externa Virtual in Loco: desafios da implementação e análise dos primeiros resultados**. – Brasília, DF: Inep, 2022.

JAEGGER GAMA, Z. **O Provão morreu**. Viva o SINAES? Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/032/32cgama.htm>. Acesso em: 27/06/2024.

ANDRIOLA, W.B. & McDONALD, B. C. (Org.) **Avaliação**. Fíat Lux em Educação. Fortaleza: Editora da UFC, 2003.

ANDRIOLA, Wagner Bandeira (Org.) **Avaliação: múltiplos olhares em tomo da educação**. /Wagner Bandeira Andriola. - Fortaleza: Editora UFC, 2005.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Você está sendo convidado (a) por Gleiton de Souza Vasconcelos Gomes, discente do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), da Universidade Federal do Ceará (UFC), sob a orientação do Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola, a participar da pesquisa intitulada "GESTÃO DO CONHECIMENTO: DIAGNÓSTICO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA AL-AP".

Esta pesquisa tem como objetivo mapear a temática a partir da análise do entendimento dos servidores da Assembleia Legislativa do Estado do Amapá.

Mas o que é Gestão do Conhecimento? Segundo Raub (2002), é o conjunto de práticas, ações e intervenções para gerenciar e desenvolver o conhecimento existente em uma instituição. Isso, alinhado aos objetivos estratégicos, contribui para que a instituição desenvolva vantagem competitiva e se destaque no ambiente em que está inserida.

Caso utilize o celular, coloque-o na posição horizontal para visualizar todas as respostas

Mestrando: Gleiton de Souza Vasconcelos Gomes
E-mail: gleitonmestrado@gmail.com
Orientador: Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola
E-mail: w_andriola@yahoo.com

PARTE 1 - PERFIL DO ENTREVISTADO

1. VOCÊ SE IDENTIFICA COM QUAL GÊNERO?

MASCULINO
FEMININO
TRANSEXUAL
NÃO BINÁRIO P
Prefiro não dizer

2. FAIXA ETÁRIA - IDADE

Até 20 anos
Entre 21 e 30 anos
Entre 31 e 40 anos
Entre 41 e 50 anos
Entre 51 e 60 anos
Mais de 60 anos

3. Nível de Formação

Ensino Fundamental completo
Ensino médio incompleto
Ensino médio completo
Ensino Superior
Pós-graduação latu sensu

Mestrado

Doutorado

4. CATEGORIA DO (A) SERVIDOR (A)

Auxiliar Legislativo

Assistente Legislativo (Assist. em administração, TI e outros)

Analista Legislativo (Técnico Legislativo, Contador, Enfermeiro e outros) Advogado Legislativo (PROCURADOR ou PROCURADORA)

Cargo em Comissão

5. QUAL O SEU SETOR DE ATUAÇÃO?

6. TEMPO DE ATUAÇÃO NO SETOR ATUAL

Até 01 ano

Entre 02 e 05 anos

Entre 06 e 10 anos

Entre 11 e 15 anos

7. TEMPO DE ATUAÇÃO NA ASSEMBLEIA

Até 03 anos

Entre 4 e 10 anos

Entre 11 e 20 anos

Entre 21 e 30 anos Mais de 30 anos

PARTE 2 - PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO

8. O que você considera como gestão do conhecimento? (*Você pode marcar mais de uma resposta*)

Está relacionada a administrar pessoas

Está relacionada à geração de valor a partir do intangível da organização

Está relacionada à tecnologia da informação

Sei o que é, mas não sei explicar

Não sei o que é

9. A GESTÃO DO CONHECIMENTO É NECESSÁRIA NO CONTEXTO DE UMA ASSEMBLEIA?

Sim

Não

10. De que forma você acredita que a Gestão do Conhecimento está presente na AL-AP? (Você pode marcar mais de uma opção)

Aprendizado organizacional
 Benchmarking
 Coaching
 Gestão por competências
 Mapeamento de processos
 Educação corporativa
 Banco de talentos
 Não percebo nenhuma dessas práticas

PARTE 3 - DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA AL-AP (CARGOS EFETIVOS)

Responda às questões marcando apenas uma das opções, conforme escala apresentada. Considerando a sua percepção pessoal em relação à AL-AP, decida em que grau a afirmação descreve a realidade da Assembleia.

Se a afirmação é fortemente real, marque Forte.
 Se a afirmação é moderadamente real, marque moderado.
 Se a afirmação é fracamente real, marque Fraco.

11. Pessoas participativas possuem voz ativa e responsabilidade no que acontece com suas ideias, informações conhecimentos, soluções de problemas e experiências exitosas que compartilham com outros servidores

FRACO
 MODERADO
 FORTE

12. Quando a Assembleia utiliza conhecimento advindo da contribuição de membros externos (auditorias, consultorias, palestrantes), os servidores se sentem motivados a propagarem o conhecimento

FRACO
 MODERADO
 FORTE

13. Acredita-se que o conhecimento é um recurso intangível que gera valor para a Assembleia e para a sociedade amapaense

FRACO
 MODERADO
 FORTE

14. Os membros da equipe gestora (Diretores, chefes de departamento etc.) da Assembleia conversam sobre a gestão do conhecimento quando se relata sobre a situação da organização

FRACO
MODERADO
FORTE

15. Os documentos de circulação interna ou externa são publicados para o relato sobre a qualidade do gerenciamento do conhecimento na instituição

FRACO
MODERADO
FORTE

16. Percebe-se que os documentos, os sistemas de informação, os processos de tomada de decisão vinculam as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos, visando à mensuração do desempenho organizacional

FRACO
MODERADO
FORTE

17. Percebe-se, há algum tempo, que se tem vivenciado práticas relativas à gestão do conhecimento sem que se soubesse que tais práticas são inerentes ao processo de gestão do conhecimento na instituição

FRACO
MODERADO
FORTE

18. Percebe-se, há algum tempo, que se tem vivenciado práticas relativas à gestão do conhecimento sem que se soubesse que tais práticas são inerentes ao processo de gestão do conhecimento na instituição

FRACO
MODERADO
FORTE

19. O processo de desenvolvimento de serviços, projetos, programas ou ações inclui a participação dos beneficiários

FRACO
MODERADO
FORTE

20. Os servidores podem descrever como suas opiniões, ideias ou decisões podem afetar o desempenho da instituição

FRACO
MODERADO

FORTE

21. Todos os servidores possuem liberdade nos mais variados ambientes para opinar e oferecer ideias

FRACO
MODERADO
FORTE

22. A instituição trata seus servidores como fontes de valor, sempre valorizando seu capital humano

FRACO
MODERADO
FORTE

23. A recuperação de informação (de site da Internet, bases de dados, sistemas da organização ou outros sistemas de recuperação eletrônica da informação) é importante para a maioria dos servidores. Essas informações podem ser obtidas com facilidade pelos servidores

FRACO
MODERADO
FORTE

24. Em geral, os servidores compreendem o quanto a sua função contribui para o desempenho/performance da organização?

FRACO
MODERADO
FORTE

25. A instituição possui um nível adequado de protocolos de segurança para proteção das informações confidenciais e sigilosas

FRACO
MODERADO
FORTE

26. Os sistemas de tecnologia da informação promovem a formação de diferentes redes de servidores e os conectam com fontes de informação confiáveis necessárias para desempenhar seus trabalhos

FRACO
MODERADO
FORTE

27. Qualquer servidor que tenha uma boa ideia consegue estímulo para desenvolvê-la no ambiente organizacional

FRACO

MODERADO
FORTE

**PARTE 3 - DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA AL-AP
(CARGOS DE DIREÇÃO, CHEFIA E ASSESSORIA)**

1. Com relação às práticas de aplicação de conhecimento, quais das listadas a seguir a sua unidade organizacional adota sistematicamente? (Você pode marcar mais de uma opção).

Gestão por competência
Mapeamento de conhecimento
Benchmarking
Gestão de conteúdo
Padronização de procedimentos
Desconheço as práticas
Não ocorrem as práticas elencadas

2. Com relação às práticas de disseminação de conhecimento, quais das listadas a seguir a sua unidade organizacional adota sistematicamente? (Você pode marcar mais de uma opção)

Encontros técnicos (palestras, oficinas, workshops)
Fóruns técnicos (Seminários e/ou conferências, simpósios ou congressos)
Desenvolvimento e treinamento - PRESENCIAL ou EAD
Desconheço as práticas
Não ocorrem as práticas elencadas

3. Dentre as práticas que envolvem a orientação de um ou mais profissionais por outro mais experiente, identifique aquelas que ocorrem na sua unidade organizacional, mesmo que apresentem outra designação. (Você pode marcar mais de uma opção)

Coaching
Aprendizagem organizacional
Mentoria
Portal corporativo
Desconheço as práticas
Não ocorrem as práticas elencadas

4. Dentre as práticas que envolvem o compartilhamento de conhecimento na organização, identifique aquelas que ocorrem na sua unidade organizacional, mesmo que apresentem outra designação. (Você pode marcar mais de uma opção)

Banco de talentos
Narrativas
Educação corporativa
Fóruns/listas de discussão
Desconheço as práticas
Não ocorrem as práticas elencadas

5. Dentre as práticas que envolvem o armazenamento de conhecimento na organização, identifique aquelas que ocorrem na sua unidade organizacional, mesmo que apresentem outra designação. (Você pode marcar mais de uma opção)

Gestão eletrônica de documentos

Banco de talentos

Memória organizacional

Desconheço as práticas

Não ocorrem as práticas elencadas

APÊNDICE B- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a), como voluntário (a), a participar da pesquisa "*Gestão do Conhecimento: diagnóstico a partir da percepção dos servidores da AL-AP*" que será desenvolvida por meio da aplicação de questionário a ser aplicado eletronicamente com servidores da Assembleia Legislativa do Amapá. Esta autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso das informações em todo o território nacional e no exterior. O objetivo da pesquisa é diagnosticar o estágio atual da gestão do conhecimento na Assembleia Legislativa do Estado do Amapá sob a perspectiva de servidores do quadro efetivo, como também os servidores de cargos em comissão.

As perguntas devem ser respondidas com base na sua experiência profissional. O pesquisador Gleiton de Souza Vasconcelos Gomes, discente do mestrado POLEDUC, sob orientação do professor Dr. Wagner Bandeira Andriola, compromete-se a utilizar os dados coletados somente para finalidades educacionais e pode ser contatado por meio do endereço eletrônico *gleitonmestrado@gmail.com*. Estas informações estão sendo fornecidas para subsidiar sua participação voluntária neste estudo.

Ao participar deste estudo, você pode ter como benefício a possibilidade de contribuir com a literatura científica voltada à gestão do conhecimento no ambiente de assembleias legislativas. Você tem ainda a oportunidade de expressar sua opinião sobre o assunto. Quanto aos riscos envolvidos, eles são praticamente inexistentes.

Eu li o termo que me foi apresentado na descrição deste formulário e por essa ser a expressão da minha vontade e tendo compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado e estando consciente dos meus direitos, das responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implica, declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos, concordo em dele participar e para isso **DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.**

Pelo exposto, concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades, prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

A partir do TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO acima, responda:

Declaro que li e concordo

Declaro que li e não concordo

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DE APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO



ESTADO DO AMAPÁ
ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
Diretoria de Administração

Ofício nº 009/2024-DIRADM/AL.

Macapá-AP, 17 de abril de 2024.

Ao Senhor

GLEITON DE SOUZA VASCONCELOS GOMES

Assistente Administrativo - ALAP

Assunto: RESPOSTA AO OFÍCIO Nº 001/2024, de 22 de fevereiro de 2024.

Prezado Servidor,

venho por meio deste autorizar formalmente a aplicação de formulários *Google Forms* de forma voluntária, para coleta e análise de dados para elaboração da dissertação do servidor efetivo Gleiton de Souza Vasconcelos Gomes, no âmbito do seu curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior na Universidade Federal do Ceará (UFC).

O objetivo desta autorização é permitir que o servidor em questão possa realizar a coleta de dados necessária para diagnosticar a percepção dos servidores acerca da temática de gestão do conhecimento na Assembleia Legislativa do Estado do Amapá.

Esta autorização implica na participação **voluntária dos servidores** na pesquisa proposta a ser aplicada pelo servidor Gleiton de Souza Vasconcelos Gomes, sendo a coleta de dados realizada de forma ética e respeitando as políticas de privacidade e proteção dos dados coletados, que devem ser exclusivamente para subsidiar a pesquisa, sendo assim, proibido a divulgação em qualquer meio de comunicação.

Atenciosamente,

Maick Hammer Silva Gemaque

Diretor de Administração

Mat. Nº 038900