

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:** uma proposta de modelo aplicado no Senado Federal

**KNOWLEDGE MANAGEMENT AND PUBLIC ADMINISTRATION:** a proposal of applied model in the Federal Senate

Alexandre de Lana Silva<sup>1</sup>

Thiago Gomes Eirão<sup>2</sup>

### RESUMO

Trata da discussão sobre gestão do conhecimento na administração pública a partir da apresentação de um modelo de gestão do conhecimento implementado na Gráfica do Senado Federal (MGCSF). A fundamentação teórica para a formulação do modelo é oriunda das ideias de Batista (2012) e da Norma ISO 30401:2018, a Norma do Conhecimento, este modelo se baseia em sete dimensões: Institucional, Liderança, Pessoas, Suporte, Processos, Informação e Avaliação de Desempenho, para organizar o processo de captura, recuperação e disseminação do conhecimento. Além disso, o instrumento de coleta e aferição desenvolvido no modelo serviu para o diagnóstico do grau de maturidade em gestão do conhecimento da unidade pesquisada. O processo de construção do modelo e os resultados obtidos na Gráfica do Senado Federal, permitem inferir que há possibilidade real de implementação ampla em toda a instituição e dessa maneira assegurar que o conhecimento detido e gerado pelo Senado Federal possa ser corretamente utilizado.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento; administração pública; Senado Federal; norma ISO.

### ABSTRACT

It deals with the discussion of knowledge management in public administration through the presentation of a knowledge management model implemented at the Federal Senate Graphic (MGCSF). Drawing upon the principles outlined by Batista (2012) and the ISO 30401:2018 Standard, known as the Knowledge Standard, this model is based on seven dimensions: Institutional, Leadership, People, Support, Processes, Information, and Performance Evaluation, to organize the process of knowledge capture, retrieval, and dissemination. Furthermore, the collection and measurement tool developed for the model served as a diagnostic of the unit's research knowledge management maturity. The process of constructing the model and the results obtained at the Federal Senate Graphic allow us to infer that there is a real possibility of widespread implementation of the model throughout the institution, thus ensuring that the knowledge held and generated by the Federal Senate can be effectively utilized.

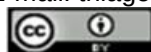
**Keywords:** knowledge management; public administration; Federal Senate; ISO standard.

Submetido em: 27 jun. 2024

Aprovado em: 28 set. 2024

<sup>1</sup> Mestre em Poder Legislativo - Câmara dos Deputados. Analista legislativo do Senado Federal. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3515-0166>. E-mail: alexlana@senado.leg.br.

<sup>2</sup> Doutor em Ciência da Informação - Universidade de Brasília. Professor permanente do Mestrado Profissional em Poder Legislativo - Câmara dos Deputados. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8462-9425>. E-mail: thiagoe@gmail.com.



## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento assumiu um papel determinante no crescimento das organizações públicas e privadas. A dinâmica envolvida nos processos atualmente exige que essas instituições passem a enxergar o conhecimento como fator fundamental para conquistas de melhorias constantes e forte posicionamento frente à concorrência. A memória da organização se faz presente em todo o ambiente, “[...] perpassando por sua cultura organizacional, de recursos humanos, estrutura organizacional, estrutura tecnológica e toda a documentação que ela produz mediante sua atuação” (Molina; Valentim, 2015, p. 149).

As organizações, para Neves e Cerdeira (2018), devem criar, utilizar e preservar a memória dos conhecimentos acumulados em seu histórico e em seus processos organizacionais. De um modo geral são dados que não podem ficar ocultos dentro dos departamentos públicos, sendo guardados somente na mente de algumas pessoas. São informações que fazem parte do “[...] conhecimento organizacional e [...] integram experiências passadas, arquivadas e vividas no contexto das organizações” (Neves; Cerdeira, 2018, p. 3).

É importante para as organizações zelarem pelo acervo de informações criado e compartilhado entre as pessoas no cotidiano do trabalho. Essa massa de dados forma a memória organizacional, constituindo-se em práticas de conhecimento que precisam ser exteriorizadas e que conduzem ao compartilhamento e à reutilização deste conhecimento pela organização.

Essa memória está contida em uma estrutura interligada composta por pessoas, artefatos, experiências e processos que formam uma estrutura de conteúdos e conhecimentos que foram guardados e mantidos íntegros ao longo dos anos e que se juntam de acordo com as necessidades organizacionais.

Nesse sentido, tudo que está sendo processado em termos de dados e informações deve se transformar em conhecimento. Memória organizacional, as experiências vivenciadas, as habilidades adquiridas, tudo que permeia a cultura e valores da organização deve ser disseminado, compartilhado e melhorado a todo momento.

A gestão do conhecimento (GC), de acordo com Molina e Valentim (2015), representa uma série de atividades que trabalham com a memória, a cultura e a

comunicação organizacional e informacional, objetivando oferecer um ambiente adequado à criação, à aquisição, ao compartilhamento e ao uso de conhecimento.

O conhecimento se transformou em um instrumento de alto nível de importância no contexto organizacional e, para que fosse disseminada sua compreensão e aplicação, foram criados vários modelos para as entidades públicas e privadas. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), além da teoria que envolve a gestão do conhecimento, são necessárias circunstâncias que possibilitem a ascensão deste conceito na organização, que terão como fundamento os modelos de gestão do conhecimento.

Assim, surgiram diversos modelos de implementação da GC nas organizações públicas e privadas. De acordo com Heisig (2009), esses modelos são utilizados para expor os principais elementos da gestão do conhecimento, apontar como colocar em prática a gestão do conhecimento, explicar o conceito de GC, além de preparar soluções de gestão do conhecimento.

A aplicação dos modelos de gestão do conhecimento tomou grande impulso e, a partir daí, percebeu-se que somente implementar um modelo de GC não garantia a manutenção das práticas e ações adotadas, surgindo assim a necessidade também de criação de métodos de avaliação do nível de maturidade dos processos e procedimentos utilizados por esses modelos.

Geralmente esses modelos de avaliação servem para mensurar o nível em que se encontra a gestão do conhecimento em seus aspectos de definição, gestão e controle. Para atender este cenário, destaca-se os criados para medir o nível de maturidade da gestão do conhecimento nas empresas, tendo como destaques:

- a) *Infosys Knowledge Management Maturity Model* - InfosysKMMM;
- b) *Modelo Siemens KMMM - Knowledge Management Maturity Model*;
- c) *Knowledge Process Quality Model* - KPQM;
- d) *Knowledge Management Capability Assessment* - KMCA;
- e) *Modelo de Maturidade de Gestão do Conhecimento* (Batista, 2012).

Na área pública, são muitos os motivos para se implementar a GC, mas a perda de pessoal por conta de aposentadorias tem sido o maior deles. A transferência do conhecimento deve ser um intento para a administração pública diante da dificuldade de se repor o quadro de pessoal. A constante evolução tecnológica com a automatização dos processos e a falta de qualificação adequada dos servidores

públicos exigem que a GC assuma um papel fundamental, no sentido de impulsionar o compartilhamento de processos e melhores práticas, trabalhar o capital humano como desenvolvedor de práticas inovadoras, além de estimular a colaboração entre os pares.

O problema desta pesquisa orbitou na investigação sobre quais práticas inovadoras utilizar para otimizar os processos de compartilhamento, capital humano e estímulo na colaboração entre os pares? O objetivo geral versou sobre descrever a experiência do Senado Federal no desenvolvimento de um modelo de Gestão do Conhecimento desenvolvida no Senado Federal

Nesse sentido, este texto aborda uma experiência de criação de um modelo próprio de GC para o Senado Federal, órgão do legislativo de grande importância para os cidadãos e sociedade em geral. Para tanto, expõe uma parte teórica com fundamentação em conceitos e modelos de GC criados pelos mais importantes estudiosos da área e logo após apresenta os modelos de Batista (2012) e o Modelo de Gestão do Conhecimento do Senado Federal (MGCSF).

A princípio, o MGCSF foi aplicado na Secretaria de Editoração e Publicações do Senado Federal (SEGRAF) como projeto piloto. O processo de implementação contou com a construção de um questionário diagnóstico, onde apurou-se o grau de maturidade de GC e a lacuna de conhecimento da área. Com isso, foi possível o levantamento de ações e práticas de GC que poderão ser adotadas em forma de projetos para evolução da gestão do conhecimento no Senado Federal, mostrando também ser viável sua aplicação em outras áreas do órgão.

## **2 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Para Almeida (2012), em épocas remotas, pensadores clássicos como Platão e Aristóteles preocuparam-se em descrever o conhecimento como uma crença verdadeira e justificada, onde a essência de cada coisa está na própria coisa. Na Idade Moderna, René Descartes, ao contrário de Aristóteles, que buscava sempre conhecer, a partir das primeiras pesquisas científicas, a coisa em sua própria essência, propôs chegar à verdade por meio da dúvida sistemática e da decomposição do problema em pequenas partes, características que definiram a base da pesquisa científica.

Tempos depois, com a ocorrência da Revolução Industrial no final do século XVIII, surgiu a produção de bens em escala, alterando completamente a forma de trabalho e o modo de produção, exigindo assim maior nível de qualificação e



capacitação das pessoas envolvidas nos processos produtivos. Essa relação entre aprendizagem e desenvolvimento organizacional, no contexto da economia moderna, culminou em uma nova era de estudos voltados para gestão, haja vista que os métodos empíricos adotados já não eram mais adequados ao sistema produtivo (Chiavenato, 2021).

Nessa esteira, surgiram grandes nomes da administração como Taylor e sua administração científica e racional; Fayol, com a administração clássica e seu enfoque *top-down* e Mayo, com movimento contrário aos dois primeiros, apresentando sua teoria do comportamento organizacional, com grande ênfase nas relações sociais e interpessoais dos colaboradores (Chiavenato, 2021).

A gestão do conhecimento se tornou popular na metade da década de 1990 com o fato de se apresentar como uma fonte de vantagem competitiva incentivada pelos especialistas e consultores da época. Os estudos surgiram em três regiões diferentes com culturas antagônicas: Japão, Europa e Estados Unidos, respectivamente com Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998) e Wiig (1993).

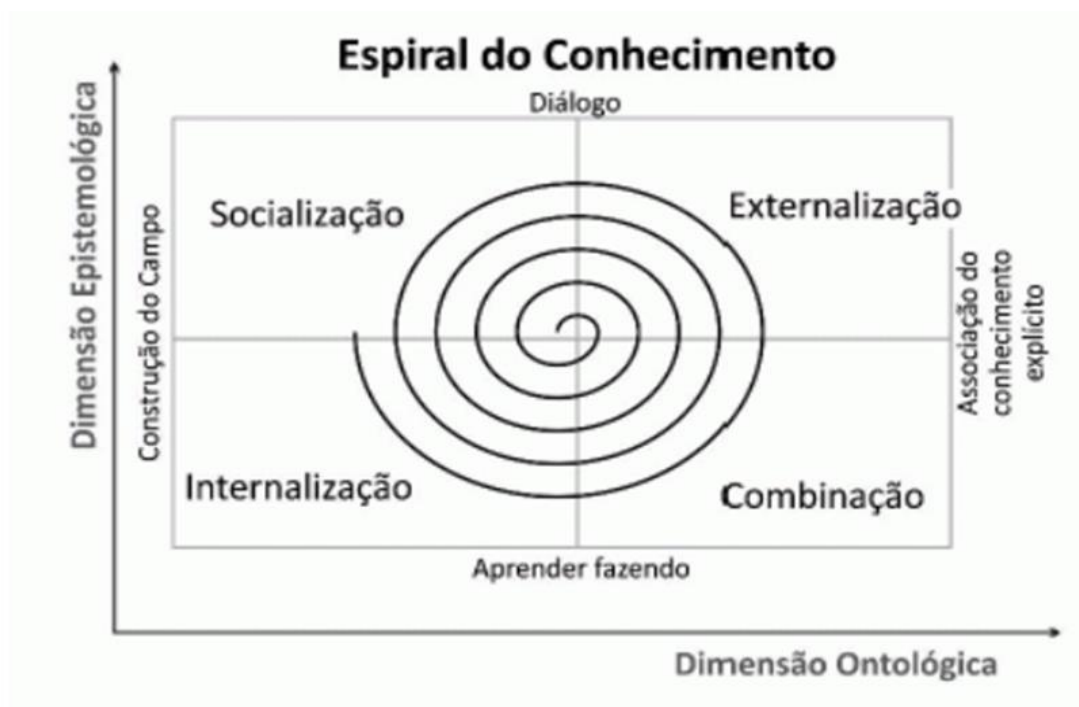
Segundo Wiig (1993), o termo gestão do conhecimento foi cunhado na década de 1980 e se alterou naturalmente pela convergência de vários fatores, inclusive pela disseminação das informações por meio da tecnologia da informação. A preocupação nessa época era se o conhecimento seria gerado ou interpretado pelos computadores, com base nas pesquisas na área de inteligência artificial.

No fim da década de 1990, surge a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), mais conhecida como o modelo da espiral do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 81), muito propagada e aplicada em organizações pelo mundo todo. Esse modelo versa sobre a criação do conhecimento mediante a interação dinâmica entre conhecimento tácito e conhecimento explícito nos quatro modos de conversão do conhecimento responsáveis pela aprendizagem e inovação individual, das equipes de trabalho e da organização (socialização, externalização, combinação e internalização).

Os autores, que o registro de informações se mostra inserido num processo dinâmico, em que o conhecimento não se apresenta de forma estática, mas se dissipa no ambiente, em permanente transformação de tácito para tácito, de tácito para explícito, de explícito para tácito, de explícito para explícito, ocorrendo, assim, a interação entre conhecimento tácito e explícito, fonte para construção de um novo

conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997). A figura 1 apresenta a espiral de conhecimento.

Figura 1 - Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

A partir da década de 1990 o estudo da Gestão do Conhecimento começa a ganhar espaço na literatura, trabalhando com questões que envolvem o estímulo à criação do conhecimento e à aprendizagem, revelando o conhecimento humano como parte fundamental no processo de disseminação do saber em busca de inovações (Melo, 2023).

Neste contexto, onde as necessidades de mudanças imprimem uma corrida contra o tempo, surgiu a gestão do conhecimento, retratando como os processos de criação, identificação, disseminação, atualização, transferência e armazenamento de conhecimento são relevantes e estratégicos para as organizações. Batista (2012, p. 32) comenta:

Os processos de criação, compartilhamento e manutenção (por meio do armazenamento) são essenciais em um modelo de GC para a administração pública. Além disso, a GC com foco em resultados, avaliada no instrumento é também um elemento importante do modelo a ser construído para a administração pública, pois assegura que as práticas de GC trarão benefícios para o cidadão – usuário e sociedade mediante a melhoria de processos, produtos e serviços.

Na entrada dos anos 2000, o conhecimento passa a ser reconhecido como um ativo fundamental para o contexto organizacional (Melo, 2023). Somente a tecnologia não basta quando não se tem as experiências propagadas entre os colaboradores. Uma tecnologia pode ser copiada e melhorada, mas as organizações que detêm o conhecimento e que asseguram ambientes para a sua aquisição, são as que irão apresentar vantagem competitiva e inteligência organizacional nesta nova sociedade do conhecimento.

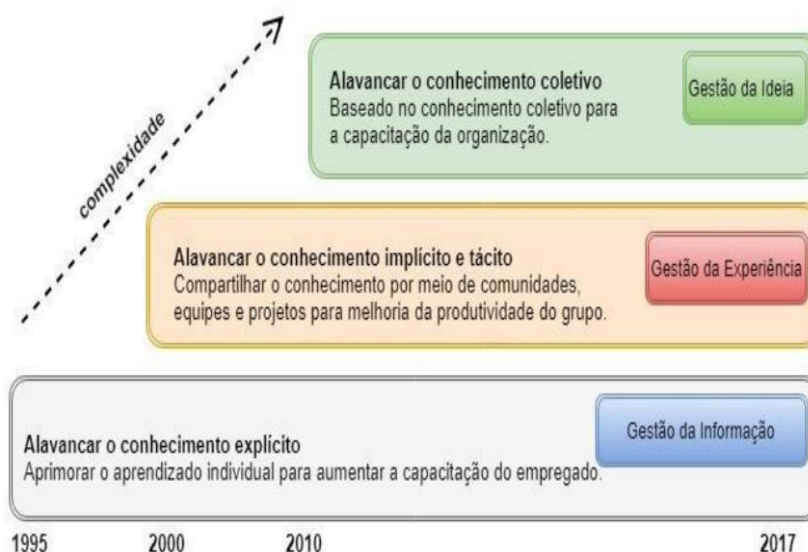
Segundo Santiago (2007, p. 19), “[...] a grande mudança a que as organizações têm se submetido, nos últimos anos, para se continuarem competitivas no mercado, foi caracterizada pela maior rapidez no desenvolvimento de suas atividades”. E, justamente essa velocidade, exigida nas adequações dessas mudanças, que depende inteiramente do conhecimento que está dissipado nas mentes dos envolvidos nos processos críticos das organizações.

Para a consultora Dixon (2012), os especialistas em gestão do conhecimento o interpretam a partir de uma visão holística, abrangente em toda organização, demonstrando assim o real entendimento do sentido da gestão do conhecimento. Segundo a autora, o conceito de conhecimento e a forma como os profissionais da área o caracterizam sofreram certa transformação ao longo de Três Eras da Gestão do Conhecimento: Alavancagem do Conhecimento Explícito; Alavancagem do Conhecimento Tácito; e Alavancagem do Conhecimento Coletivo, conforme apresentado na figura 2.





Figura 2 - As Três Eras da Gestão do Conhecimento



Fonte: Dixon (2012).

Dixon (2012), conclui que a GC passou por três grandes fases de alavancagem do conhecimento explícito por meio de:

- a) conjunto de experiências retratadas em repositórios e soluções de tecnologia da informação;
- b) necessidade de gerenciar o conhecimento tácito (implícito) abundante na linha de frente das organizações, trabalhando a fundo com a transferência de práticas e habilidades inerentes aos processos críticos; e
- c) alavancagem do conhecimento em equipe, onde o saber coletivo tornou-se a essência de boas práticas na organização.

A gestão do conhecimento surgiu como uma importante ferramenta para todo o sistema organizacional, pela qual, se consolida como uma gestão de atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade, por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivos.

Segundo Batista (2012, p. 6), “Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos gerenciados de maneira integrada, sistematizada, articulada e com objetivo de melhorar o desempenho organizacional [...]”. Especialmente no final do século XX, grandes corporações e instituições públicas se atinaram para o valor estratégico que o conhecimento exerce como um dos principais fatores de geração de riqueza dentro e fora do âmbito organizacional. E quando se fala em conhecimento, está se falando em um ativo intangível, e, por conseguinte, de difícil mensuração, totalmente pessoal.



Segundo Santiago (2007, p. 44), “[...] existe um grande desafio para medição dos ativos intangíveis relacionados ao conhecimento e ao capital intelectual”.

O papel da organização no processo de criação do conhecimento está fortemente ligado ao fornecimento do contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo, bem como criar e acumular conhecimento individualmente. Nesse prisma, Santiago (2007, p. 16) afirma que um dos maiores desafios das empresas “[...] é construir uma base de conhecimentos que não estejam voltados a cada um de seus colaboradores individualmente, mas que sejam disseminados de forma coletiva entre todos as pessoas de cada nível hierárquico”.

Segundo Batista (2012, p. 53), o tema de gestão do conhecimento permeia todas as instâncias públicas desde a década de 1990, numa tentativa de “[...] implementar ações e práticas de GC que podem auxiliar nos direcionadores estratégicos da instituição – visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas”.

Os órgãos do Poder Legislativo guardam muita informação e conhecimento, e isso pode gerar grande valor para a sociedade e para os cidadãos. Os processos internos devem estar coerentes com a missão da instituição e com os objetivos traçados pela gerência, vinculando assim as “[...] políticas e estruturas formais da organização à promoção de mecanismos que facilitem o fluxo de captura, geração, compartilhamento, retenção e uso do conhecimento, fluxos esses que constituem os processos elementares da GC” (Assis, 2015, p. 62).

### **3 MODELOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Ao longo dos anos, houve o crescimento de trabalhos sobre gestão do conhecimento com o intuito de encontrar uma forma mais intuitiva de descrever o fenômeno da GC por meio de modelos.

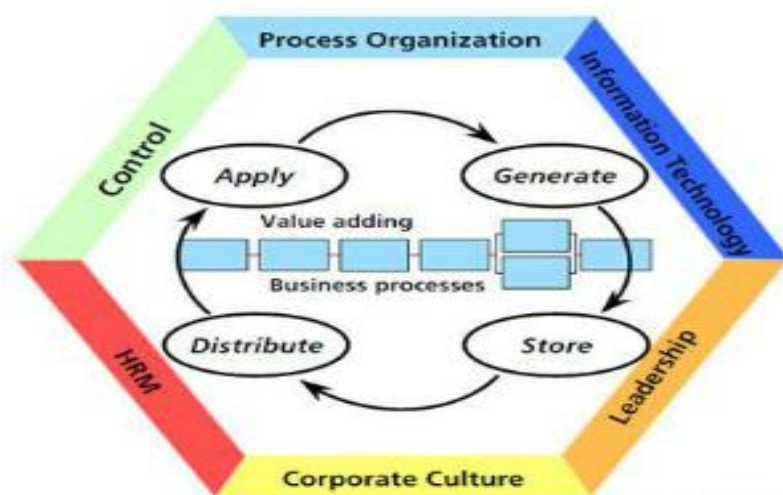
Heisig (2009), analisou 160 modelos de diversos tipos de pensamentos para identificar componentes de GC e descobrir diferenças e semelhanças. Os processos de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento) e as dimensões de GC:

- a) dimensão humana (categorias: cultura, pessoas e liderança);
- b) dimensão de organização (categorias: estruturas e processos);
- c) dimensão de tecnologia;



d) dimensão gestão de processos (categorias: estratégia e controle) identificados por Heisig (2009) no seu estudo são relevantes tanto para organizações privadas como públicas, conforme pode ser visto na figura 3.

Figura 3 - Modelo de GC de Heisig (2009)



Fonte: Heisig (2009).

As organizações têm usado modelos para prescrever os elementos essenciais de GC, comunicar a GC de forma coerente e consistente, e, para além disso, planejar e avaliar soluções de GC. Segundo Batista (2012, p. 20), existem 3 tipos de modelos de GC:

- a) Prescritivos: orienta como executar procedimentos de GC sem descrever detalhes de como tais procedimentos podem ou devem ser realizados. Esse tipo de modelo prescreve maneiras diferentes de executar atividades de GC com foco nas tarefas;
- b) Descritivos: esse modelo descreve a gestão do conhecimento e identificam os atributos de GC decisivos para o sucesso ou fracasso das iniciativas de GC;
- c) Híbridos: Uma combinação dos dois primeiros, sugerindo como as coisas devem ser de maneira mais prática.

No quadro 1, apresentam-se alguns modelos de GC desenvolvidos ao longo dos anos, tendo como destaque os modelos de Wiig (1993), Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2001), Probst, Raub e Romhardt (2002), Choo (2003), APO (Nair; Prakash, 2009), Heisig (2009) e Batista (2012).

Quadro 1 – Modelos de GC na literatura

| Modelo                                    | Autor                                       | Ano  | Foco                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O Modelo de GC de Wiig                    | Karl Wigg                                   | 1993 | O conhecimento para ser útil e válido precisa ser organizado por meio de um tipo de rede semântica que é conectada e completa e que tem perspectiva e propósito.                                 |
| O Modelo da Espiral do Conhecimento       | Nonaka e Takeuchi                           | 1997 | A espiral do conhecimento mostra os 4 modos de conversão do conhecimento que são responsáveis pela aprendizagem e inovação individual, das equipes de trabalho e da organização.                 |
| O modelo de GC das sete dimensões         | José Cláudio C. Terra                       | 2000 | Entende a GC a partir de sete dimensões da prática gerencial.                                                                                                                                    |
| O Modelo de GC de Probst, Raub e Romhardt | Gilbert Probst, Steffen Raub e Kai Romhardt | 2002 | Processos considerados essenciais em GC: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, retenção, estabelecimento de Metas e avaliação do conhecimento. |
| O Modelo de GC de Choo                    | Chun Wei Choo                               | 2006 | Os elementos da informação que alimentam as atividades organizacionais por meio da criação do significado: construção do conhecimento e tomada de decisões.                                      |
| O Modelo de GC da APO                     | Asian Productivity Organization             | 2009 | Modelo de GC para pequenas e médias empresas.                                                                                                                                                    |
| O Modelo de GC da Heisig                  | Peter Heisig                                | 2009 | Modelo de GC construído com base em 160 modelos encontrados na literatura.                                                                                                                       |
| O Modelo de GC do IPEA                    | Fábio Batista Ferreira                      | 2012 | Modelo de GC para Administração Pública Brasileira.                                                                                                                                              |

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Para desenvolvimento de um modelo próprio de GC para o Senado, dentre os modelos de análise, desenvolvimento e avaliação de gestão do conhecimento pesquisados na literatura, foi selecionado o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAP) criado por Batista (2012), que serviu como base para a elaboração de um modelo prescritivo, objetivando a implementação de um Sistema de Gestão do Conhecimento no Senado Federal.

#### 4 MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAP), apresentado por Batista (2012) teve como alicerce o apresentado pela APO em 2009, contemplando uma perspectiva de seis componentes:

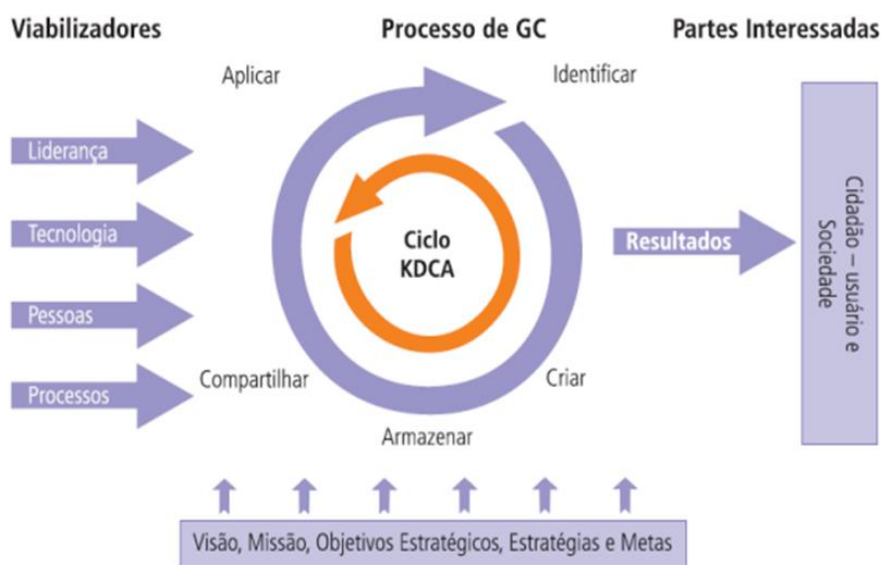
- a) **direcionadores estratégicos:** visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas;
- b) **viabilizadores:** liderança, tecnologia, pessoas e processos;



- c) **processo de GC**: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar;
- d) **ciclo KDCA**;
- e) resultados de GC;
- f) **partes interessadas**: cidadão-usuário e sociedade.

A figura 4 apresenta o modelo de Batista (2012),

Figura 4 - Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira



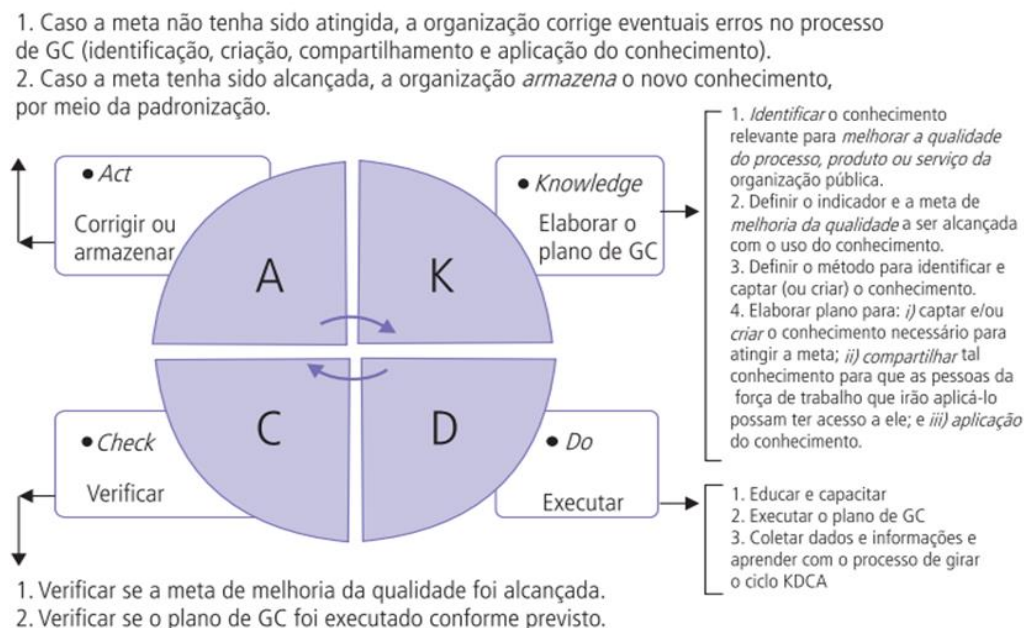
Fonte: Batista (2012).

O Ciclo KDCA é o componente central do modelo de Batista. Segundo o autor,

O Ciclo KDCA deve ser utilizado na gestão e no gerenciamento de projetos, de programas e de políticas públicas para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento brasileiro (Batista, 2012, p. 64).

Conforme demonstrado na figura 5, apresentada a seguir, percebe-se que o autor trocou o P do “Plan” do ciclo PDCA (ferramenta de gestão utilizada para racionalizar e padronizar processos) pelo K do “Knowledge”, visando transferir o foco no controle de processos para o conhecimento existente nas atividades do processo de GC. A principal característica do Ciclo KDCA é relacionar os processos de GC com o desempenho organizacional (Batista, 2012, p. 65).

Figura 5 – O Ciclo KDCA



Fonte: Batista (2012).

Batista (2012) apresenta em seu livro as etapas de implementação do seu Plano de Gestão do Conhecimento (PGC), conforme a figura 6:

Figura 6 - Etapas e atividades do processo de elaboração do PGC

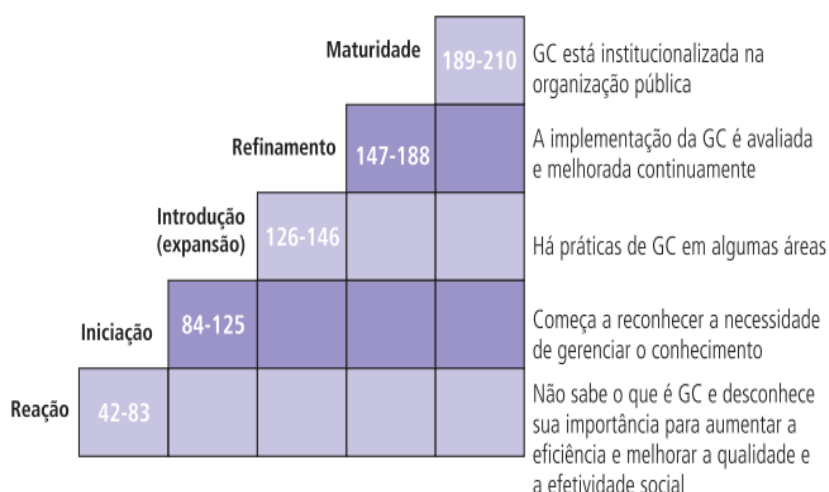
| Número                        | O que (Ação)                                                                                                                        |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|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

Fonte: Batista (2012).

Observa-se que na primeira fase é realizada uma autoavaliação para apurar o grau de maturidade de GC da instituição pública. Para isso, Batista (2012) criou uma ferramenta chamada Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública.

O autor utiliza sete critérios em seu instrumento de pesquisa, igualmente aplicados pelo modelo APO (Nair; Prakash, 2009). São eles: **Liderança em GC, Processo, Pessoas, Tecnologia, Processo de GC, Aprendizagem e Inovação, Resultados da GC**. Cada critério possui 6 assertivas e cada assertiva recebe uma pontuação conforme a média das respostas dos participantes. Após a aplicação do questionário e seu tabelamento, chega-se à pontuação final da área e detecta-se qual nível se encaixa esse valor, demonstrado na figura 7.

Figura 7 – Os cinco níveis de maturidade em GC e seus significados.



Fonte: Batista (2012).

A partir da apuração do nível de maturidade da área avaliada, todo o restante do modelo ganha uma diretriz, no sentido de que as próximas etapas se basearão no levantamento de quais ações e práticas de GC poderão ser implementadas para melhoria dos processos de negócio.

#### 4.1 O Modelo de GC do Senado Federal (MGCSF)

Este artigo não propõe uma comparação entre modelos, e sim um aprimoramento do modelo idealizado por Batista (2012), conforme exposto na última seção.

Batista (2012) salienta que:





O modelo e o manual de implementação da GC propostos não são documentos acabados, no sentido de que há muito que pode e deve ser aprimorado. **A expectativa do autor é que especialistas em GC e servidores e gestores encarregados de implementar a GC nas suas organizações** possam contribuir para o aperfeiçoamento tanto do modelo como do manual (Batista, 2012, p. 73, grifo nosso).

Nesse sentido, os especialistas em gestão do conhecimento do Senado Federal criaram um modelo próprio de implementação de GC, utilizando os bons “ingredientes” do modelo de Batista (2012). Foi da combinação dos ensinamentos do MGCAP com as diretrizes da Norma ISO 30401:2018, a Norma do Conhecimento, que surgiu o Modelo de GC do Senado Federal.

O MGCSF compreende as seguintes fases e ferramentas:

a) Diagnosticar a Gestão do Conhecimento:

Nessa fase foi analisado no trabalho a ferramenta mais importante do processo. Trata-se do questionário de autoavaliação aplicado para diagnosticar o nível de conhecimento em GC;

b) Planejar a Gestão do Conhecimento:

Aplicação de algumas ferramentas de gestão para a prospecção de dados, como: Matriz G x U x T; Brainstorming e CANVAS; *Framework Bullseye*;

c) Desenvolver a Gestão do Conhecimento:

Este módulo se caracteriza pelo desenvolvimento de ações relacionadas à GC na área onde será implementado o projeto piloto. Nessa etapa trabalha-se também a questão da comunicação do projeto como forma de conscientização das pessoas sobre a importância do envolvimento de todos para o sucesso do projeto.

Para realizar o levantamento da existência de práticas de GC e apurar o grau de maturidade das áreas, procurou-se, a partir de um minucioso trabalho de interpretação da Norma 30401:2018, adequar as diretrizes descritas em cada requisito como uma assertiva dentro de cada dimensão do MGCSF.

Apresenta-se um exemplo dessa correlação com a dimensão **Liderança**. Cabe salientar que, no MGCSF, cada área de conhecimento foi denominada de “Dimensão” em alusão ao modelo APO adaptado por Batista (2012), enquanto na Norma, foi chamada de “Requisitos”, conforme o quadro 2.





Quadro 2 - Correlação entre a Norma ISO 30401:2018 e o MGCSF

| REQUISITO/DIMENSÃO: LIDERANÇA                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CORRELAÇÃO ENTRE A NORMA 30401:2018 E O MGCSF                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| DIRETRIZES DA NORMA 30401:2018                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ASSERTIVAS DO QUESTIONÁRIO                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| A alta administração deverá demonstrar liderança e comprometimento com o sistema de gestão do conhecimento ao assegurar que a política e os objetivos de gestão do conhecimento sejam estabelecidos, compatíveis e estejam alinhados com o direcionamento estratégico da organização, bem como possam ser avaliados  | A Diretoria e as chefias intermediárias garantem que os objetivos de uma gestão do conhecimento sejam estabelecidos e alinhados com a direção estratégica da organização, sendo passíveis de avaliação.                                                                                                            |
| A alta administração deverá demonstrar liderança e comprometimento com o sistema de gestão do conhecimento ao dirigir, motivar, inspirar, capacitar e apoiar as pessoas para que contribuam para a eficácia do sistema de gestão do conhecimento                                                                     | A Diretoria e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação de conhecimento e inovação.                                                                                         |
| A alta administração deverá assegurar que as responsabilidades e a autoridade para funções relevantes no âmbito do sistema de gestão do conhecimento sejam atribuídas e comunicadas dentro da organização e aos <i>stakeholders</i> externos, conforme necessário.                                                   | A Diretoria e as chefias intermediárias atribuem responsabilidade e autoridade para garantir o engajamento das pessoas e a aplicação efetiva da gestão do conhecimento dentro da organização.                                                                                                                      |
| A alta administração deverá estabelecer uma política de gestão do conhecimento adequada ao propósito da organização e que estabeleça expectativas para todos os trabalhadores no que diz respeito à utilização do sistema de gestão do conhecimento e ao desenvolvimento de uma cultura que valoriza o conhecimento. | A Diretoria e as chefias intermediárias implementaram uma política de gestão de conhecimento apropriada aos objetivos da organização e que estabelece expectativas para todos os colaboradores com relação ao uso de um sistema de gestão do conhecimento e ao cultivo de uma cultura que valoriza o conhecimento. |
| A organização deve promover valores organizacionais que aumentem a confiança como elemento-chave para a gestão do conhecimento e assegurar que o sistema de gestão do conhecimento atinja o(s) resultado(s) pretendido(s).                                                                                           | A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.                                                                                                                                                         |

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

## 4.2 O questionário de pesquisa diagnóstico do modelo

As assertivas utilizadas no questionário têm como objetivo traçar um diagnóstico do grau de maturidade em GC da unidade do respondente. Para oferecer um leque de opções à gerência, foram criadas sessenta questões no geral, cada qual com os respectivos preceitos da Norma ISO 30401:2018 relacionados a sua dimensão, conforme exemplo exposto no quadro acima. Das 60 questões, os líderes das áreas onde serão aplicadas a metodologia escolhem a metade (30), dentro das 7 dimensões: **Institucional, Liderança, Pessoas, Suporte, Processos, Informação e Avaliação de Desempenho.**



O questionário foi estruturado com quatro ou cinco afirmativas por dimensão, num total de trinta, sendo que as dimensões **Liderança** e **Pessoas** receberam uma assertiva a mais (5) pela importância e peso que possuem nos processos de gestão do conhecimento.

As questões foram enviadas via e-mail institucional para cada envolvido no projeto. No questionário foi utilizada uma metodologia adaptada da Escala Likert – que possui 5 tipos de respostas: discordo totalmente; discordo; indiferente (ou neutro); concordo; concordo totalmente.

Não obstante, MGCSF foi utilizada uma escala de pontuação de 1 a 4, conforme apresentado na tabela 1. Com base na pontuação final obtida pela unidade é possível identificar o seu nível de maturidade em GC, em uma escala de 4 instâncias de intensidade/percepção (1-Inexistente/2-Pouco/3-Moderado/4-Muito). A intenção dessa escala, diferentemente da Escala Likert, é eliminar o ponto central que sempre suscita dúvidas ao respondente, atuando como ponto de “fuga”, interferindo sobremaneira no resultado.

Tabela 1 – Representação do peso das assertivas em relação ao grau de intensidade

| Inexistente              | Pouco | Moderado      | Muito |
|--------------------------|-------|---------------|-------|
| 1                        | 2     | 3             | 4     |
| Oportunidade de melhoria |       | Pontos fortes |       |

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

Cada participante respondeu a 30 assertivas com as seguintes opções:

- Inexistente (acredita-se que não existem práticas de GC relacionadas ao tema da assertiva);
- Pouco (acredita-se que existe algum tipo de ação em GC, porém com baixa intensidade);
- Moderado (acredita-se que existe algum tipo de ação em GC, já com intensidade média);
- Muito (acredita-se que existem práticas de GC com alta intensidade).

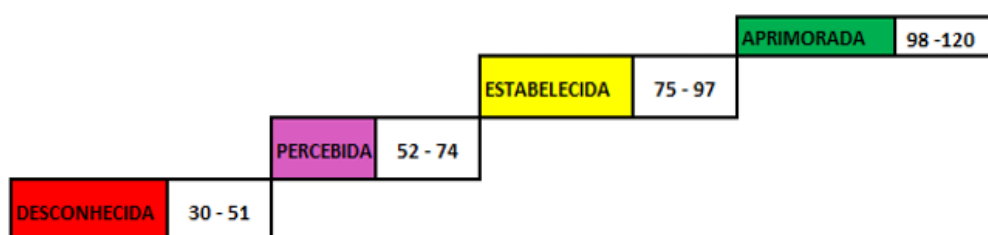
A escala de valor identifica os pontos fortes e as oportunidades de melhoria que poderão ser trabalhados com ações e práticas de GC na unidade analisada, de acordo com a percepção do respondente sobre o contexto da assertiva abordada.



Sendo assim, os valores entre as instâncias aumentam à medida que a percepção se mostrar melhor. A finalidade era apurar o nível de maturidade de GC por pessoa, por grupo, por dimensão e análise geral. As respostas possibilitaram a aferição do conhecimento de GC de cada servidor em relação a cada dimensão, permitindo verificar em que posição ele se encontra na matriz de maturidade do MGCSF, conforme a figura 8.

Figura 8 – Níveis de maturidade em GC do MGCSF

### Matriz de Maturidade em GC



Onde, a Gestão do Conhecimento:

**APRIMORADA:** de 98 a 120 (A GC está implementada em todas as unidades e é melhorada continuamente)

**ESTABELECIDA:** de 75 a 97 (Práticas de GC são aplicadas na maioria das unidades)

**PERCEBIDA:** de 52 a 74 (A organização reconhece que é importante iniciar a aplicação da gestão do conhecimento nas unidades)

**DESCONHECIDA:** de 30 a 51 (A organização ainda não reconhece o valor da aplicação da gestão do conhecimento)

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Cabe salientar que, na concepção do MGCSF, um grande diferencial de todos os modelos pesquisados na literatura foi a utilização dos preceitos da Norma ISO 30401:2018 para dar mais consistência ao conjunto de afirmativas que compõem o questionário. O documento determina padrões na área do conhecimento e tem como um dos objetivos estabelecer princípios e requisitos sólidos de gerenciamento de conhecimento, podendo ser utilizados em qualquer tipo de organização.

Sendo assim, a utilização do dispositivo trouxe maior respaldo ao modelo criado para o Senado, haja vista se tratar de um documento formal e universal, relativamente novo para a comunidade de GC e que apresenta um padrão de princípios, requisitos e orientações até então pouco conhecidos pelas organizações em geral.

Por fim, com a soma das médias de cada assertiva obtém-se o Nível de Maturidade em GC da amostra envolvida na pesquisa. No caso do trabalho desenvolvido na SEGRAF, o Nível de Maturidade em GC detectado pela aplicação do instrumento de pesquisa foi de 85,21. Esta pontuação posiciona a SEGRAF no nível ESTABELECIDO, de onde se infere que, a equipe de gestores percebe que sua unidade está madura quanto a aplicação das práticas de GC, contudo, ainda se faz necessária a implementação de processos específicos de GC, que garantam a melhoria contínua e registrem intencionalmente o melhor conhecimento disponível, em todas as operações e gerências, para o aumento de performance.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A disseminação de ações e práticas de gestão do conhecimento fazem parte do conjunto de boas práticas para o funcionamento de qualquer organização moderna. No contexto das organizações públicas, naturalmente sujeitas a um alto grau de responsabilidade e limitações legais, a implementação de um modelo de gestão do conhecimento capaz de reter e organizar todos os saberes produzidos, se torna vital para a proteção da própria atividade e interesse público.

Neste contexto que o MGCSF foi inspirado e construído com o intuito de permitir a coleta de dados para a criação de um histórico de informações e procedimentos sobre gestão do conhecimento, possibilitando a avaliação entre as unidades e um futuro planejamento integrado dos ativos intangíveis. O Senado Federal, um órgão público secular e dotado de grandes responsabilidades, atravessa momentos desafiantes tanto na gestão de recursos humanos quanto na sustentação de processos de trabalho que precisam se adequar às novas demandas da sociedade brasileira sem perder o foco da continuidade e segurança de outras atividades.

A estruturação das informações em um banco de conhecimento corporativo, capaz de armazenar as lições aprendidas de cada iniciativa e servir de apontador de melhorias a serem implementadas, está no centro da estruturação do questionário de pesquisa diagnóstico proposto pelo modelo.

Espera-se que o modelo aqui apresentado possa ser impulsionador do processo de reestruturação da gestão do conhecimento no Senado Federal e demais órgãos públicos que desejem guiar suas estruturas rumo a um futuro baseado em dados relacionados ao ativo mais importante da instituição.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. **Uma breve história da gestão do conhecimento**. [S. l.]: Administradores, 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/uma-breve-historia-da-gestao-do-conhecimento>. Acesso em: 9 mar. 2024.
- ASSIS, N. R. Gestão do conhecimento, distribuição de poder, estruturas organizacionais: implicações para as instituições legislativa. **Cadernos da Escola do Legislativo**, Brasília, DF, v. 17, n. 27, p. 60-63, jan./jun. 2015.
- BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: IPEA, 2012.
- BATISTA, F. F. **Módulo 3**: modelos de GC. [S. l.]: Slideplayer, 2014. Slide. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/2673013/>. Acesso em: 9 mar. 2024.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.
- DIXON, N. M. **The three eras of knowledge management**. [S. l.: s. n.], 2012. Disponível em <https://nebula.wsimg.com/91a9aa2fdc0e909dc86d3c9f61026d9d?AccessKeyId=4635E90351C095E6E00C&disposition=0&alloworigin=1>. Acesso em: 9 mar. 2024.
- HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, Leeds, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009. Disponível em: [https://scholar.google.com.pk/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=it&user=d72gA9sAAAAJ&citation\\_for\\_view=d72gA9sAAAAJ:2osOgNQ5qMEC](https://scholar.google.com.pk/citations?view_op=view_citation&hl=it&user=d72gA9sAAAAJ&citation_for_view=d72gA9sAAAAJ:2osOgNQ5qMEC). Acesso em: 9 mar. 2024.
- MELO, F. P. de. **Gestão de dados e informações**: o compartilhamento do conhecimento entre as unidades de inteligência de segurança pública. Curitiba: Juruá, 2023.
- MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 147-169, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/18962>. Acesso em: 9 mar. 2024.
- NAIR, P.; PRAKASH, K. **Knowledge management**: facilitator's guide. Tóquio: APO, 2009. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/publications/knowledge-management-facilitators-guidepdf-67mb/>. Acesso em: 9 mar. 2024.



NEVES, P. M. C.; CERDEIRA, J. P. Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/38134>. Acesso em: 9 mar. 2024.

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

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SANTIAGO JÚNIOR, J. R. S. **Capital intelectual**: o grande desafio das organizações. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Ed. Negócio, 2002.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations**: thinking how - people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington: Schema, 1993.

