

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO  
NO CAMPUS NOVA IGUAÇU DA UFRRJ – SEGUNDO O MÉTODO OKA**

**DANIEL RIBEIRO DA SILVA**

**2023**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO  
NO CAMPUS NOVA IGUAÇU DA UFRRJ – SEGUNDO O MÉTODO OKA**

**DANIEL RIBEIRO DA SILVA**

Sob a Orientação do Professor

**André Yves Cribb**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

**Seropédica, RJ**

**Agosto de 2023**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

**Silva, Daniel Ribeiro, 1978-**

**S586d** Diagnóstico da Gestão do Conhecimento no Campus Nova Iguaçu - Segundo o Método OKA / Daniel Ribeiro Silva. - Seropédica, 2023. 115 f.: il.

Orientador: André Yves Cribb.

Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, 2023.

1. Governança. 2. Aprendizagem Organizacional. 3. Gestão do Conhecimento. 4. Desempenho Organizacional. 5. Gestão pública.  
I. Yves Cribb, André , 1958-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia  
III. Título.

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



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



TERMO N° 932 / 2023 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.054199/2023-13

Seropédica-RJ, 16 de agosto de 2023.

DANIEL RIBEIRO DA SILVA

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 15/08/2023.

Prof. Dr. André Yves Cribb  
Presidente da Banca e Orientador  
Membro Interno  
UFRRJ

Prof. Dr. Marcos Azevedo Benac  
Membro Interno  
UFRRJ

Prof. Dr. Robson Moreira Cunha  
Membro Externo  
UFF

(Assinado digitalmente em 16/08/2023 12:30 )  
MARCOS AZEVEDO BENAC  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
CoordCGLTDist (12.28.01.00.00.96)  
Matrícula: 2353603

(Assinado digitalmente em 16/08/2023 11:11 )  
ROBSON MOREIRA CUNHA  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 124.913.727-62

(Assinado digitalmente em 16/08/2023 11:37 )  
ANDRÉ YVES CRIBB  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 024.457.647-50

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp>  
informando seu número: 932, ano: 2023, tipo: TERMO, data de emissão: 16/08/2023 e o  
código de verificação: 50587ea3e6

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida, por colocar em meu coração a vontade de realizar este sonho, e por conceder fé e força para esta conquista. Sem Ele, nada disso seria possível.

A Elaine minha companheira de jornada;

Aos meus pais, Dna Selma e Sr Severino, pela forma que fui criado, valores passados, amizade e principais responsáveis por quem eu sou;

Ao meu orientador, Prof. Dr. André Yves Cribb, meu orientador, pela paciência e compreensão, por toda contribuição à pesquisa, e pela dedicação e conhecimentos compartilhados em todo o período de aulas e orientação.

Aos amigos da turma 2021AC do MPGE que participaram desta jornada junto comigo e que fizeram dessa trajetória muito alegre e menos pesada, em tempos de covid-19, com troca de conhecimentos, parceria e momentos de descontração. Com certeza, a amizade será eterna.

Aos meus colegas de trabalho, pela compreensão, apoio e incentivo em todo o tempo. A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

À Coordenação e aos professores do programa de pós-graduação em Gestão e Estratégia da UFRRJ, pelas disciplinas ministradas ao longo do curso e pelos ensinamentos na formação de pesquisador.

A UFRRJ, por proporcionar a oportunidade de desenvolvimento profissional a seus servidores por intermédio dessa iniciativa.

## **RESUMO**

**SILVA, Daniel Ribeiro.** Diagnóstico da Gestão do Conhecimento no Campus Nova Iguaçu – Segundo o Método OKA. 2023. 115p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), objeto desta pesquisa enfrenta um cenário de constantes mudanças e grandes desafios de gestão devido a sua grande e rápida expansão em função a sua adesão ao REUNI (BRASIL, 2007). Muitos cursos foram criados durante o processo como por exemplo Belas Artes, Ciências Sociais, Direito, Letras, Comunicação Social/Jornalismo, Engenharia de Materiais, Farmácia, Psicologia e Relações Internacionais, dentre outros. Também foram inaugurados dois novos campi: Nova Iguaçu e Três Rios, mudando sua característica de área rural para área urbana. Em meio a essa expansão torna-se necessário gerir, de uma forma mais metodológica, o conhecimento existente nas pessoas, nos processos, além de mudança de características da cultura da organizacional. Medir esse conhecimento não é uma tarefa fácil e consolidá-lo menos ainda, desta forma avaliar a maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) é uma tarefa árdua e continua, pois os preceitos com frequência se atualizam. O estudo de caso em questão visa analisar como o método OKA (Organizational Knowledge Assessment) pode ser utilizado para avaliar o nível de maturidade de gestão do conhecimento nesta organização de educação, especificamente no Campus nova Iguaçu, que foi inaugurado a pouco mais de 10 anos, em sua esfera administrativa, composta por TAES (Técnicos Administrativos em Educação) e a partir desse diagnóstico entender a situação atual e apresentar sugestões a serem aplicadas de forma a melhorar as práticas de gestão, desenvolver um plano ou Programa de Gestão do Conhecimento e principalmente dar mais eficiência no alcance de metas organizacionais.

**Palavras-Chave** Governança, Aprendizagem Organizacional, Gestão do Conhecimento, Desempenho Organizacional e Gestão Pública.

## **ABSTRACT**

SILVA, Daniel Ribeiro. Diagnosis of Knowledge Management on Campus Nova Iguaçu – According to the OKA Method. 2023. xxp. Dissertation (Professional Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023

The Federal Rural University of Rio de Janeiro (UFRRJ), object of this research, faces a scenario of constant changes and major management challenges due to its large and rapid expansion due to its adherence to REUNI (BRASIL, 2007). Many courses were created during the process, such as Fine Arts, Social Sciences, Law, Letters, Social Communication/Journalism, Materials Engineering, Pharmacy, Psychology and International Relations. Two new campuses were also inaugurated: Nova Iguaçu and Três Rios, changing its character from a rural area to an urban area. In the midst of this expansion, it becomes necessary to manage, in a more methodological way, the existing knowledge in people, in processes, in addition to changing the characteristics of the organizational culture. Measuring this knowledge is not an easy task and consolidating it even less so, assessing the maturity of Knowledge Management (KM) is an arduous and ongoing task, as the precepts are frequently updated. The case study in question aims to analyze how the OKA (Organizational Knowledge Assessment) method can be used to assess the level of maturity of knowledge management in this education organization, specifically at Campus Nova Iguaçu, in its administrative sphere, composed of TAES (Administrative Technicians in Education) and from this diagnosis develop a technical report pointing out points of bottlenecks and improvements to be applied in order to improve management practices, develop a plan or Knowledge Management Program and mainly give more efficiency in achieving goals organizational.

**Keywords** Governance, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Performance and Public Management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Estrutura Organizacional da UFRRJ .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 2 – Prédio Principal da UFRRJ .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 3 – Cursos de Graduação da UFRRJ .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 4 – Organograma Proppg da UFRRJ .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 5 – Programas de Pôs Graduação da UFRRJ .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 6 – Ciclos de Aprendizagem .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 7 – Dados, Informação e Conhecimento.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 8 – As Dimensões do Conhecimento .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 9 – Evolução Histórica da Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 10 – Processo da GC.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 11 – Processo de Análise de Conteúdo .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 12 – Representação dos elementos e dimensões do método OKA.....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 13 – Fases de Aplicação do Método OKA.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 14 – Arquitetura do Método OKA.....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 15 – Diagrama radar.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 16 – Métricas e Questões .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 17 – Dimensões e Métricas.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 18 – Fachada do campus.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 19 – Estrutura Administrativa do Campus .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 20 – Exemplo de Serviços Prestados.....</b>	<b>51</b>

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1 – Tipologias do conhecimento .....</b>	<b>34</b>
<b>Quadro 2 – Descrição das Dimensão Associadas ao Elemento Pessoas.....</b>	<b>45</b>
<b>Quadro 3 – Descrição das Dimensão Associadas ao Elemento Processos .....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 4 – Descrição das Dimensão Associadas ao Elemento Sistemas.....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 5 – Exemplo Quadro Resultados Gerados .....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 6 –Participantes .....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 7 – Perguntas Introdutórias .....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 8 – Resultados Gerados.....</b>	<b>55</b>
<b>Quadro A – Sugestões Pessoas.....</b>	<b>69</b>
<b>Quadro B –Sugestões Processos e tecnologias.....</b>	<b>70</b>
<b>Quadro C –Sugestões Sistemas.....</b>	<b>71</b>

## LISTA DE GRAFICOS

<b>Gráfico 1 – Caracterização do Grupo de pesquisa grau de formação.....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 2 – Respostas Pergunta 1 .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 3 – Respostas Pergunta 2 .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 4 – Respostas Pergunta 3 .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 5 – Respostas Pergunta 4 .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 6 – Respostas Pergunta 5 .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 7 – Representação do Resultado da pesquisa.....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 8 – Percepção a pergunta 140 .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 9 – Percepção a pergunta 83 .....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 10 – Percepção a pergunta 86 .....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 11 – Percepção a pergunta 46.....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 12 – Percepção a pergunta 160 .....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 13 – Percepção a pergunta 81 .....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 14 – Percepção a pergunta 185.....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 15 – Percepção a pergunta 123 .....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 16 – Percepção a pergunta 47 .....</b>	<b>67</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AO	Aprendizagem Organizacional
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEF	Caixa Económica Federal
CNEPA	Centro Nacional de Ensino e Pesquisas Agropecuárias
CONCAMP	Conselho de Campus
CONSU	Conselho Universitário
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CTUR	Colégio Técnico da UFRRJ
EAD	Educação a Distância
ENA	Escola Nacional de Agronomia
ENEN/SISu	Exame Nacional do Ensino Médio/Sistema de Seleção Unificado
ESAMV	Escola Superior de Medicina Veterinária
GC	Gestão do Conhecimento
IM/UFRRJ	Instituto Multidisciplinar/UFRRJ
KM	Gestão do Conhecimento
MAIC	Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio
MPGE	Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia
OKA	Organizational Knowledge Assessment
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPGE	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia
Prograd	Pró-Reitoria de Graduação
Proppg	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
RAIC	Reunião Anual de Iniciação Científica
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
TAES	Técnicos Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
WBI	<i>World Bank Institute</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 Contextualização.....	14
1.2 A Missão da UFRRJ, Visão, Valores.....	16
1.3 Situação-Problema.....	21
1.4 Pergunta de Pesquisa .....	23
1.5 Objetivo Principal da Pesquisa.....	23
1.6 Objetivos Específicos.....	24
1.7 Justificativa e resultados esperados de resolução do problema proposto.....	24
1.7.1 Justificativa Teórica.....	25
1.7.2 Justificativa Prática.....	26
1.8 Estrutura da Pesquisa/Dissertação.....	26
1.8.1 Limitações da Pesquisa .....	27
1.8.2 Universo da Pesquisa.....	28
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>28</b>
2.1 Níveis de Aprendizagem .....	29
2.2 Aprendizagem Organizacional.....	31
2.3 Dado, Informação e Conhecimento.....	32
2.4 Conceitos de Conhecimento.....	33
2.4.1 Tipos de Conhecimento.....	34
2.5 A Gestão do Conhecimento.....	35
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>38</b>
3.1 O Método OKA .....	38
3.2 O que é medido? .....	43
3.3 Instrumento de Pesquisa.....	44
3.4 Exemplo do Relatório de Obtido.....	47
<b>4 O CASO DE ESTUDO.....</b>	<b>48</b>
4.1. O Perfil dos Participantes.....	52
4.2 Aplicação da ferramenta e resultados obtidos.....	54
<b>5 Análise dos Resultados .....</b>	<b>55</b>
5.1 Cultura e Incentivos.....	56
5.2 Criação e Identificação do Conhecimento.....	57
5.3 Compartilhamento do Conhecimento.....	58
5.4 Comunidades de Pratica e Times de Conhecimento.....	59
5.5 Conhecimento e Aprendizagem.....	59
5.6 Liderança e Estratégia .....	60
5.7 Fluxo de Conhecimento.....	51
5.8 Operacionalização do Conhecimento.....	62
5.9 Alinhamento.....	63

<b>5.10</b>	Métricas e Monitoração.....	64
<b>5.11</b>	Infraestrutura tecnológica de GC.....	65
<b>5.12</b>	Acesso a Infraestrutura.....	66
<b>5.13</b>	Gerencia de Conteudo.....	66
<b>5.14</b>	Suporte e Gerencia do Programa de GC.....	67
<b>6</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES.....</b>	<b>68</b>
<b>6.1</b>	Conclusão.....	72
<b>7</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>75</b>
	<b>Apêndices .....</b>	<b>80</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As Organizações mais do que nunca se encontram em ambientes de negócios de alta complexidade e competitividade. Quer seja a área de ciências médicas ou econômicas ou ainda sociais. Desta forma, para se estabelecer em um mercado competitivo e manter sua relevância, todas as organizações precisam gerar diferenciais competitivos que agreguem valor as suas atividades-fim. Nesse contexto, ter uma estratégia ou um programa de Gestão do Conhecimento (GC) com certeza traz diferencial para os resultados esperados e no planejamento de organizações que buscam o seu posicionamento estratégico em qualquer que seja o segmento que atue. Ao adotar uma abordagem estratégica de GC, as organizações podem identificar, capturar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento de maneira sistemática e intencional. Isso envolve a criação de uma cultura de aprendizado contínuo, onde o conhecimento é valorizado e encorajado em todos os níveis da organização.

Também no setor público, a GC desempenha um papel fundamental na otimização do desempenho organizacional, na eficiência dos processos e no aumento da transparência e prestação de contas. Ao adotar práticas de GC, as entidades governamentais podem aproveitar o conhecimento coletivo para aprimorar a formulação de políticas públicas, promover a colaboração entre diferentes órgãos e garantir a tomada de decisões embasadas em evidências.

Em suma, em um ambiente empresarial complexo e altamente competitivo, ou na vida da prestação de serviços ao cidadão a Gestão do Conhecimento emerge como um diferencial estratégico crucial para as organizações. Através da criação de uma cultura de aprendizado, do compartilhamento de conhecimento e da aplicação eficaz de informações internas e externas, as organizações podem impulsionar a inovação, melhorar a eficiência e garantir seu posicionamento estratégico em seu segmento de atuação.

### 1.1 Contextualização - A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) é uma Universidade Federal localizada no Rio de Janeiro com *Campi* nos municípios de Seropédica, Nova Iguaçu, Três Rios e Campus dos Goytacazes. Em Seropédica, onde está sua sede administrativa, a UFRRJ tem o maior campus universitário da América Latina, com aproximadamente 3.024 hectares e um

conjunto arquitetônico de 131.346 metros quadrados de área construída. Historicamente é conhecida como Universidade Rural do Brasil, por ter estabelecido as bases do ensino agropecuário no país.

Sua criação deu-se a partir do Decreto nº 8.319, de 20 de outubro de 1910, que estabeleceu as bases do ensino agropecuário no Brasil mediante a criação da Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária (ESAMV). A instituição nasceu vinculada ao então Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio (MAIC).

Em 1938, o Decreto nº 982 alterou o quadro institucional: Escola Nacional de Agronomia (ENA) passou a integrar o recém-criado Centro Nacional de Ensino e Pesquisas Agronômicas (CNEPA) e Escola Nacional de Veterinária (ENV) foi diretamente subordinada ao MAIC.

Até maio do ano de 1967 a Universidade Rural do Brasil era vinculada ao Ministério da Agricultura. A atual denominação – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – veio com o Decreto 60.731, de 1967 que transferiu para o Ministério da Educação e Cultura os órgãos de Ensino do Ministério da Agricultura.

A UFRRJ, passou a ser uma autarquia em 1968 e com a aprovação de seu Estatuto, em 1970, a Universidade vem ampliando suas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Com o advento do programa de expansão do governo federal (Fase 1 - 2005-2008) deu origem aos campi Nova Iguaçu e Três Rios, o primeiro com seis cursos de graduação noturnos. No campus Três Rios (2008), as turmas fora de sede existentes foram transformadas em Cursos noturnos de Administração e Ciências Econômicas.

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído em 2007 (Decreto nº 6.096), representou um divisor de águas na história da UFRRJ, tendo sido fundamentado no projeto institucional PRE/UFRRJ/2007.

Na expansão Reuni foram criados 24 cursos de graduação. Os novos cursos e câmpus modificaram o perfil da Universidade, historicamente ligada às Ciências Agrárias. As novas graduações foram planejadas para atender as demandas dos municípios onde a Rural está sediada, notadamente a região da Baixada Fluminense e Centro-Sul do Rio de Janeiro. Em 2009 tiveram início 12 novos cursos, dentre eles nove licenciaturas, a maioria na área de humanidades, e mais três bacharelados em Direito, em cada um dos três Campi da UFRRJ; foram também reestruturados os cursos de Eng. Agrícola e de Agrimensura. Em 2010, outros

12 cursos foram implantados, apenas um de Licenciatura e 11 bacharelados em diferentes áreas do conhecimento.

Até 2005, a Instituição tinha 22 cursos de graduação e um único campus. A expansão foi caracterizada pela ampliação e valorização das licenciaturas e diversificação das áreas de conhecimento nos bacharelados, com inclusão social. A substituição do vestibular por acesso pelo ENEM/SISU, a partir de 2009, combinado com bônus de 10% para egressos do ensino médio público, além de cota para professores da rede pública, inverteu a origem escolar e socioeconômica dos discentes, aumentando o quantitativo de ingressantes oriundos de escolas públicas e vulneráveis. A Lei de cotas foi implementada em seu máximo exigido já em 2012. Os Cursos recentemente criados foram: Licenciatura em Educação do Campo (2014), Serviço Social (2015) e Licenciatura em Educação Especial – EAD (2022). Atualmente, a UFRRJ tem 70 cursos de graduação, três deles na modalidade EAD.

Com isso a UFRRJ passou a ser uma universidade multicampi (unidades acadêmicas em diferentes municípios do Estado do Rio de Janeiro) e conta com mais de 40 cursos de graduação, mais de 35 cursos de pós-graduação e quatro cursos técnicos no Colégio Técnico da UFRRJ (CTUR), atendendo a aproximadamente 30.000 alunos entre Graduação e Pós-Graduação. (fonte UFRRJ site – 2022).

## **1.2 A Missão da UFRRJ, Visão, Valores**

A Missão da UFRRJ, segundo o Capítulo II, Art. 3º de seu Estatuto é: “Gerar, sistematizar, socializar e aplicar o saber científico, tecnológico, filosófico e artístico através do ensino, pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para exercício profissional, da reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na valorização da paz e da qualidade de vida,”

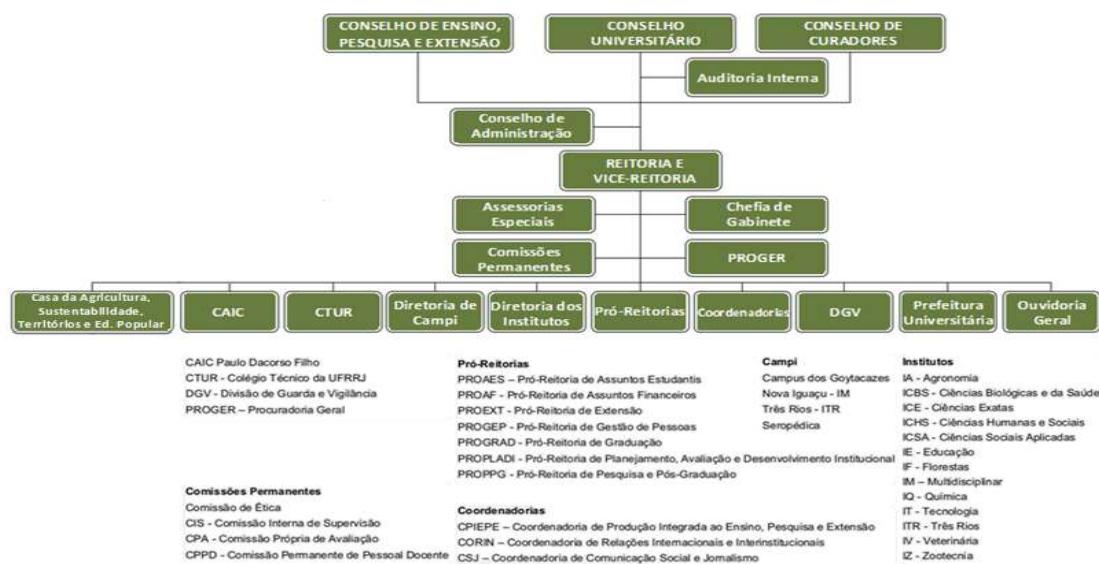
A Visão em vigor da UFRRJ para 2022 é: Ser uma Instituição pública de ensino superior, básico, técnico e tecnológico de excelência acadêmica e administrativa, consolidando a formação do ser humano para a atividade profissional e reflexão crítica, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e igualitária”.

Segundo o Plano de Integridade da UFRRJ, aprovado pela Deliberação 69, de

27/12/2018, do CONSU, os Valores / Princípios Institucionais Os princípios da UFRRJ estão assim elencados:

- I - Excelência acadêmica nas ciências, tecnologia, artes e humanidades;
- II - Ênfase à questão socioambiental na formação profissional e cidadã;
- III - Respeito à diversidade cultural intelectual, artística, institucional, política e religiosa;
- IV - Respeito às pessoas e às diferenças individuais;
- V - Compromisso com a valorização e com a promoção do desenvolvimento de relações humanas solidárias;”.

Figura 1 - Atual Estrutura Organizacional da UFRRJ



Fonte: UFRRJ (site).

A UFRRJ é uma Universidade Pública Federal, dessa forma a maioria de seus servidores efetivos são contratados por meio de concurso Público, dessa forma pode-se dizer que o Sistema de Gestão formal da UFRRJ caracteriza-se como burocrático, dominante no serviço público brasileiro. Desta forma a contratação e regras se dão por meio da lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores civis da União, autarquias e fundações públicas federais (BRASIL, 1990).

A Administração geral da UFFRJ é realizada por um Reitor eleito pela comunidade acadêmica, além de Colegiados, Diretores de Institutos e Campi. Em seu Regimento Geral, explicita:

Art. 2º A Administração da Universidade far-se-á em nível superior e ao nível de unidades e órgãos suplementares.

Art. 3º São órgãos deliberativos da Administração Superior os seguintes Colegiados: Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Conselho de Curadores.

Art. 4º A Reitoria é o órgão executivo da Administração Superior da Universidade.

Art. 5º A Administração das Unidades terá como órgãos deliberativos o Conselho Departamental e o Departamento, e como órgão executivo, a Diretoria e as Chefias dos Departamentos.

Art. 6º A Administração dos Órgãos Suplementares, a nível de execução, cabe à Diretoria.

Art. 7º O Conselho Universitário, como órgão máximo de deliberação coletiva, traça a política educacional, administrativa e disciplinar da Universidade e funciona como última instância de recurso.

O Conselho Universitário (CONSU) é o órgão máximo de consulta e deliberação coletiva na Universidade, funcionando como última instância de recursos. Foi instituído na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro em 1964. Suas reuniões são mensais (sessões ordinárias) e, sempre que necessário, são convocadas reuniões extraordinárias.

Figura 2 – Prédio Principal P1 da UFRRJ



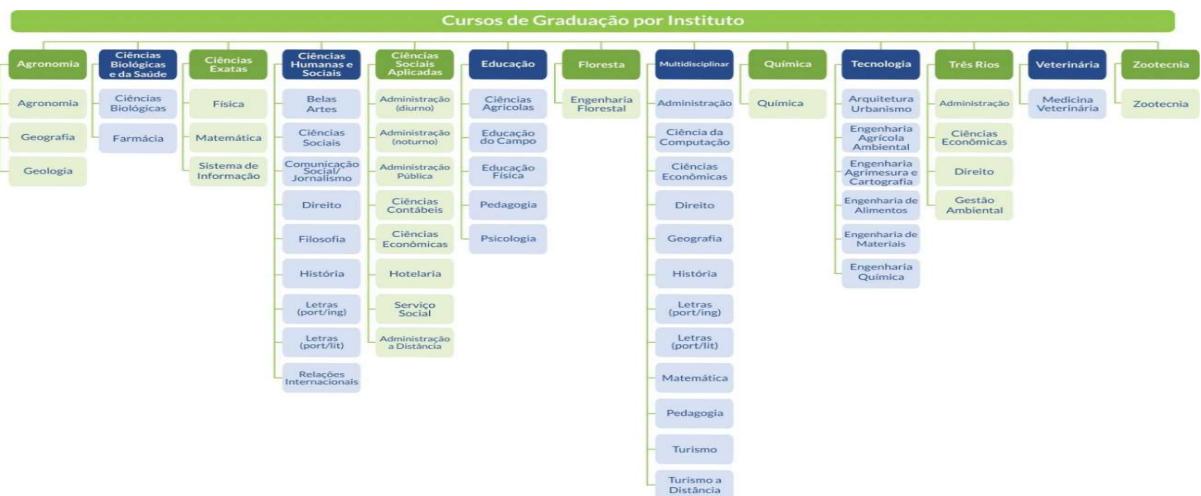
Fonte: Assessoria de Comunicação da UFRRJ (site)

A Reitoria é o órgão máximo de execução, coordenação, fiscalização e superintendência de todas as atividades da Instituição. É exercida pelo Reitor, auxiliado pelo Vice-Reitor, que o substitui em suas faltas e impedimentos. O Reitor é responsável por fornecer liderança estratégica, gerenciar os recursos e operações da universidade, representar a instituição perante diversas partes interessadas, promover a excelência acadêmica e participar da tomada de

decisões e governança. Através dessas responsabilidades, a reitoria busca promover o desenvolvimento acadêmico, garantir a qualidade dos programas e serviços, e contribuir para o avanço da sociedade por meio da educação, pesquisa e extensão.

A Pró-reitora de Graduação (Prograd) é a responsável por propor, supervisionar e coordenar todas as atividades relativas ao ensino de graduação, como por exemplo: garantir o acesso aos cursos de graduação ofertados pela Rural, realizar o controle acadêmico da Instituição e a manutenção dos programas acadêmicos.

Figura 3 – Cursos de Graduação da UFRRJ

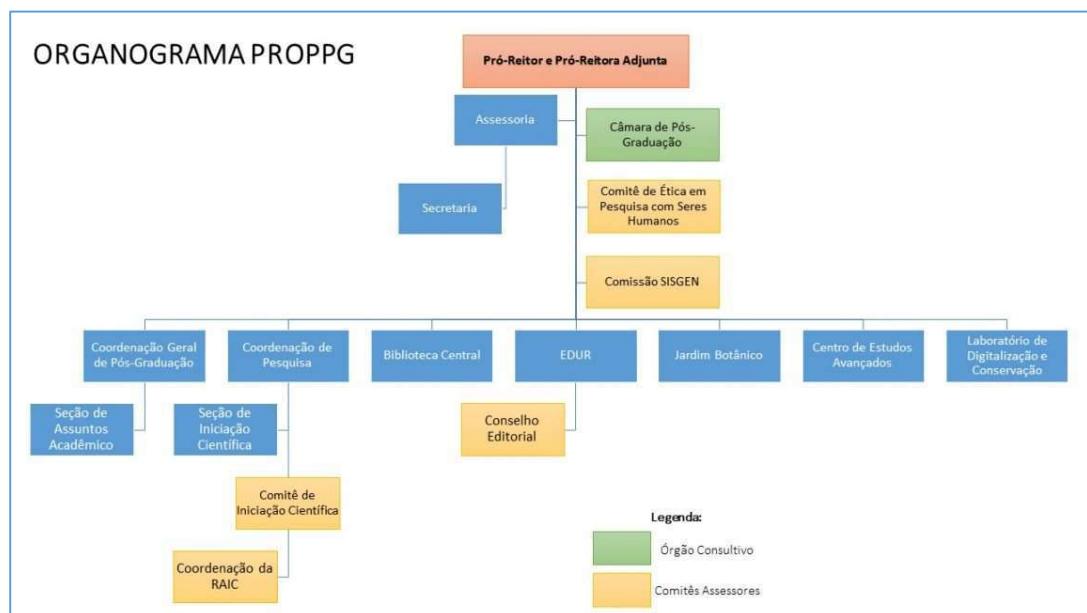


Fonte: UFRRJ (site).

A Pró-reitora de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG), é o órgão responsável pelo planejamento, regulação, fomento e difusão dos resultados das atividades de pesquisa e pós-graduação desenvolvidas em todas as áreas de conhecimento da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. No âmbito da pós-graduação, cabe à pró-reitora apoiar e assessorar os programas no seu processo de planejamento acadêmico e confecção de relatórios de atividades, além de orientar o processo de elaboração de propostas de cursos novos. A Divisão Acadêmica fornece apoio às secretarias dos programas no que diz respeito à vida acadêmica dos discentes, do processo seletivo à emissão dos diplomas. A PROPPG realiza também a interlocução com a CAPES na gestão de bolsas, recursos de custeio e programas especiais. Em relação à pesquisa, a pró-reitoria coordena os programas de iniciação científica, incluindo a coordenação do Comitê de Iniciação Científica e a organização da Reunião Anual de Iniciação Científica (RAIC),

gerencia os diversos sistemas internos e externos de informação científica, coordena a elaboração e desenvolvimento de projetos de financiamento à pesquisa de caráter institucional e propõe aos conselhos superiores da universidade normas referentes à regulamentação referente à infraestrutura em pesquisa, particularmente equipamentos e laboratórios multiusuários.

Figura 4 – Programas de Pós-Graduação da UFRRJ



Fonte: UFRRJ (site).

A PROPPG é assessorada nas suas atividades pela Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação, integrada pelos coordenadores de todos os programas de pós-graduação stricto sensu da UFRRJ.

Figura 5 – Programas de Pós-graduação da UFRRJ



Fonte: UFRRJ (site).

Em 2022, a UFRRJ é composta por 14 unidades acadêmicas (Institutos), o Colégio Técnico (CTUR), em 4 *Campis*: Seropédica, Campos dos Goytacazes, Nova Iguaçu e Três Rios.

### **1.3 Situação-Problema**

A UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – como todas as organizações públicas brasileiras, tem passado por cenários de constantes mudanças, principalmente por conta da modernização das práticas de gestão (BRASIL, 2006; MPOG/SEGEPE, 2006) e vem enfrentando desafios de gestão administrativo devido a sua rápida expansão em função a sua adesão ao REUNI (BRASIL, 2007).

Esta expansão, o REUNI, experimentada pelas instituições federais de ensino superior brasileiras (IFES), no período entre 2005 a 2014, em decorrência da adesão ao Programa de Expansão do Governo Federal e ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), permitiu que a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro tenha alcançado uma ampliação de 150% dos cursos de graduação e de 100% dos cursos de pós-graduação. Esse crescimento possibilitou o aumento do número total de discentes de 7.140 para 12.198, nos cursos de graduação presenciais, e de 3.812 na graduação à distância. O número de servidores docentes também subiu de 476 efetivos para 1.011. Entretanto o quantitativo de técnicos administrativos, apesar de ter aumentado, não acompanhou a tendência, e passou de 1.089, em 2005, para 1229 em 2014 (UFRRJ, 2013).

Entre os diversos desafios ligados à sua rápida expansão, a UFRRJ possui características semelhantes as demais Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que se apresentam como dificuldades na sua gestão, especialmente no aspecto gestão de pessoas e a própria gestão do conhecimento (GC).

No ano de 2004 começou a se implementar no Brasil a política pública de ensino superior que aumentou o investimento e promoveu a expansão e interiorização das Universidades Federais, desta forma em 2004 foi oferecido como processo de interiorização o Curso de Administração, fora da sede ocupando as dependências do CEFET Nova Iguaçu. Em 2006, ao aderir ao REUNI a UFRRJ cria em Nova Iguaçu, nas dependências do Colégio Municipal Monteiro Lobato, o instituto Multidisciplinar oferecendo 6 cursos iniciais e incorporando as turmas que iniciaram em 2004.

Dessa forma a criação e implementação do Campus Nova Iguaçu da UFRRJ - na Cidade de Nova Iguaçu, Baixada Fluminense - ocorreu entre 2006 e 2009, sendo inaugurado em 2010 e já conta com quase 5.000 alunos de graduação e pós-graduação (2020) no Instituto Multidisciplinar (IM).

Especificamente o Campus Nova Iguaçu conta em média com 230 Docentes e 65 Técnicos administrativos em Educação.

Todas as organizações possuem um conjunto de conhecimento, adquirida ao longo da sua existência. Fazer com que este conhecimento produza retorno positivo à organização, para que ela se torne mais “competitiva”, moderna e sustentável em diversos aspectos, é algo que as organizações contemporâneas estão buscando alcançar.

Entretanto, mesmo sendo um lugar de formação de pessoas (cidadãos e profissionais), uma Universidade, que é a casa do Ensino, Pesquisa e da Extensão, como toda organização administrativa funciona como um organismo que evolui e se adapta aos novos modelos e formatos de mundo. E como acontece em todas organizações, a busca é constante por melhores processos, melhores técnicas e melhores práticas de gestão.

A UFRRJ tem problemas administrativos como todas as organizações. A escassez de recursos financeiros, questões políticas internas e externas, adequação a normas do serviço público e ainda a necessidade constante de atualização dos seus servidores que são corresponsáveis pela gestão administrativa da instituição, são alguns dos desafios atuais dos gestores.

Além disso a defasagem de processos, a morosidade do processo de comunicação interna, e dificuldades em processos logísticos são alguns dos problemas cotidianos a serem enfrentados.

Somado a tudo a isso há ainda diversas questões ligadas ao próprio regime funcional (RJU – Regime Jurídico Único), o serviço público, que pode sofrer com eventuais políticas de governo onde a reposição de pessoal e as políticas de gestão de pessoas nem sempre podem ser implantadas a tempo oportuno, o que gera envelhecimento e desgaste do corpo funcional, precarização do trabalho e muitas vezes desmotivação, além de grande rotatividade de servidores pelos setores ou ainda a perda para outros órgãos, seja por transferências ou por novos concursos. Em 2022 a UFRRJ conta com aproximadamente 2300 servidores efetivos -

1154 Técnicos Administrativos em Educação e 1159 Docentes de ensino Superior – UFRRJ – Coordenação de Comunicação Social.

#### **1.4 Pergunta de Pesquisa**

A pergunta de pesquisa desempenha um papel fundamental no direcionamento e na relevância de um estudo, pois ajuda a delimitar o escopo e o propósito do trabalho acadêmico. Como ressalta Creswell (2014), é essencial que a pergunta de pesquisa seja bem elaborada e esteja alinhada aos objetivos do estudo

Com base na contextualização do crescimento acelerado da organização, observa-se que apesar de ter criação recente, dentro desta que é uma instituição Centenária, o campus Nova Iguaçu, através do Instituto Multidisciplinar já é o maior Instituto da UFRRJ. A partir da situação problemática apresentada, foi possível chegar à questão-pergunta de pesquisa: “De que forma a Gestão do Conhecimento é praticada no Campus Nova Iguaçu da UFRRJ?”

Ao formular essa pergunta, busca-se compreender e analisar como a Gestão do Conhecimento é implementada no campus em questão, considerando suas particularidades e características. Essa questão-pergunta de pesquisa direcionará o estudo, permitindo investigar as práticas e estratégias de Gestão do Conhecimento adotadas no Campus Nova Iguaçu, identificando seus pontos fortes, desafios e possíveis áreas de melhoria.

#### **1.5 Objetivo Principal da Pesquisa**

O objetivo Principal deste trabalho é o diagnóstico da Gestão do Conhecimento Organizacional OKA, no Campus Nova Iguaçu da UFRRJ, que compreende uma Diretoria composta por Técnicos Administrativos em Educação e elaborar recomendações de como os grupos estudados podem se beneficiar das práticas de gestão do conhecimento e difundi-las em todas as unidades administrativas e acadêmicas.

Com base nesse objetivo, buscou-se avaliar a atual situação da Gestão do Conhecimento no campus, identificar suas fortalezas e áreas que necessitam de melhorias. A partir desse diagnóstico, foram elaboradas recomendações práticas e viáveis para que os grupos estudados possam utilizar efetivamente as práticas de gestão do conhecimento em seu trabalho diário. Além disso, busca-se disseminar essas práticas em todas as unidades administrativas e

acadêmicas do campus, promovendo uma cultura de compartilhamento e aproveitamento do conhecimento.

Essas recomendações têm como objetivo proporcionar benefícios tangíveis para a organização, como o aumento da eficiência, a promoção da inovação, a melhoria da tomada de decisões e o desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores. Ao implementar as práticas de gestão do conhecimento recomendadas, espera-se que o Campus Nova Iguaçu da UFRRJ possa otimizar seus processos, melhorar seu desempenho e fortalecer sua capacidade de enfrentar os desafios do ambiente acadêmico e administrativo.

## **1.6 Objetivos Secundários**

Pretende-se desta forma abordar a problemática dos processos ineficientes na gestão do conhecimento organizacional, não encontrando culpados, mas propondo a partir do Diagnóstico da Gestão do Conhecimento Organizacional um modelo de capacitação de forma institucional e continuada que poderá atender todos os seguimentos profissionais, em alinhamento a metas e recursos previstos no Planejamento Institucional e as avaliações dos resultados medidos pela Comissão Própria de Avaliação (CPA).

Como objetivos específicos, avaliar o impacto de algumas das ações abaixo em uma Projeção de Metas ligadas ao PDI:

- a) Levantar as Práticas de Gestão do Conhecimento (GC) existentes nos grupos que representam o universo da pesquisa (Instituição Pública de Ensino Superior);
- b) Identificar a visão dos servidores sobre os processos de Gestão do Conhecimento (GC) existentes no Campus Nova Iguaçu e na UFRRJ;
- c) Comparar as práticas de Gestão do Conhecimento (individuais e coletivos) encontradas no grupo estudado;

## **1.7 Justificativa e resultados esperados de resolução do problema proposto**

Este trabalho busca contribuir nos estudos sobre gestão estratégica de pessoas e processos na UFRRJ, diagnosticando a forma que o Conhecimento organizacional é criado, desenvolvido e usado como política institucional no maior Instituto da UFRRJ e como ele se

traduz em diferencial competitivo dentro da instituição.

Como resultados esperados objetiva-se a criação relatório técnico apresentando os pontos que precisam ser melhorados que permitam a UFRRJ melhorar práticas de gestão para alcançar suas metas traçadas no PDI.

### **1.7.1 Justificativa Teórica**

O presente trabalho possui uma justificativa fundamentada em diversas contribuições, abrangendo o campo teórico, metodológico, a organização estudada, o setor público brasileiro e o Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia (PPGE) da UFRRJ.

Em relação ao campo teórico especificamente, o estudo busca contribuir ao fornecer um diagnóstico da Gestão do Conhecimento, oferecendo uma análise aprofundada das práticas e estratégias adotadas no Campus Nova Iguaçu da UFRRJ. Essa contribuição teórica amplia o conhecimento existente sobre a aplicação da Gestão do Conhecimento em contextos acadêmicos e do setor público, permitindo uma compreensão mais abrangente do tema.

No aspecto metodológico, o trabalho apresenta uma abordagem sistemática e estruturada para a realização do diagnóstico da Gestão do Conhecimento Organizacional (OKA). Esse método pode servir como referência para pesquisas futuras que desejam investigar a implementação da Gestão do Conhecimento em outras instituições acadêmicas ou do setor público.

No âmbito do setor público brasileiro, esta pesquisa contribui ao explorar a aplicação da Gestão do Conhecimento em uma instituição de ensino superior pública. Os resultados obtidos podem ser úteis para outras entidades governamentais que buscam melhorar a gestão do conhecimento em suas respectivas organizações.

Por fim, o trabalho também contribui para o PPGE/UFRRJ, destacando-se como uma pesquisa relevante e atual no campo da educação. Ao explorar a Gestão do Conhecimento em um contexto acadêmico, esta pesquisa amplia o escopo de conhecimentos do programa, agregando valor à produção científica e aos debates na área de Educação.

Portanto, este estudo apresenta contribuições significativas tanto em termos teóricos e metodológicos, como para a organização estudada, o setor público brasileiro e o Programa de Pós-Graduação em Educação da UFRRJ.

### **1.7.2 Justificativa Prática**

Como Justificativa Prática, observam-se os seguintes fatores:

- a) para a ampliação dos estudos empíricos sobre diagnóstico de GC, dado que “Mensuração é talvez o aspecto menos desenvolvido da GC” (GROSSMAN, 2006);
- b) para o diagnóstico qualitativo da GC, serão apresentadas contribuições inéditas, na forma da utilização de um método originalmente criado para diagnóstico quantitativo para realização de diagnóstico qualitativo, acompanhado de uma nova metodologia para sua realização;
- c) para a instituição objeto do estudo de caso - este estudo tem por finalidade proporcionar a realização de um diagnóstico qualitativo dos processos de GC com bases científicas, que poderá contribuir para o desenvolvimento de projetos de GC;
- d) para o setor público brasileiro: os resultados obtidos no presente estudo, realizado em uma Universidade Pública Federal de abrangência nacional, poderão servir de subsídio para outras organizações públicas brasileiras realizarem seus diagnósticos de GC;

Para Gutiérrez (2006, p. 121), a GC pode ser entendida como “a disciplina que se encarrega de projetar e implementar um sistema cujo objetivo é identificar, captar e compartilhar sistematicamente o conhecimento contido em uma organização, de modo tal que possa ser convertido em valor para a mesma”, dessa forma acredita-se que a pesquisa será relevante para a organização estudada, o Campus Nova Iguaçu da UFRRJ, que se beneficia deste estudo. Através do diagnóstico da Gestão do Conhecimento, será possível identificar áreas de melhoria e recomendar práticas mais eficazes. Essas recomendações podem proporcionar benefícios tangíveis, como o aumento da eficiência, a promoção da inovação e o fortalecimento da capacidade da organização em enfrentar desafios.

### **1.8 Estrutura da Dissertação**

A estrutura prevista desse trabalho de pesquisa resultou na dissertação que está estruturada em cinco seções:

- Introdução: apresentará a contextualização do Tema, o objeto do estudo – a Organização, a situação-problema, os objetivos, a justificativa e a delimitação da pesquisa;

- Fundamentação Teórica, com o arcabouço que envolve o estado da arte acerca da Gestão do Conhecimento;
- Percurso Metodológico – a forma que a pesquisa foi realizada, metodologia de coleta e tratamento de dados;
- Resultados da Pesquisa – Discussão de Resultados; e
- Considerações e Reflexões a respeito da pesquisa e aspectos relevantes a serem considerados e/ou destacados da descoberta do pesquisador em relação aos resultados descobertos.

O escopo da presente pesquisa consiste na aplicação de uma metodologia de diagnóstico qualitativo da GC em uma Universidade Pública Federal, no Campus Nova Iguaçu que contempla um Instituto, caracterizando dessa forma a realização de um estudo de caso. Como tal, a realidade da organização no que tange a seu perfil, suas características específicas e suas escolhas, em especial quanto ao modelo de gestão e às bases teóricas de seu modelo de GC, delimitam o estudo.

O estudo está delimitado ao diagnóstico qualitativo de processos de GC. Não enfoca, portanto, dimensões relacionadas a pessoas e tecnologia, a não ser naqueles aspectos que estejam intrinsecamente vinculados aos processos de GC. Não foi, também, realizada qualquer avaliação ou mensuração do conhecimento em si disponível ou necessário na organização (por exemplo: competências, habilidades, atitudes), do seu capital intelectual ou dos seus ativos intangíveis.

### **1.8.1 Limitações da Pesquisa/Dissertação**

As limitações do estudo dizem respeito especialmente à natureza da metodologia e da técnica de coleta de dados – estudo qualitativo na forma de estudo de caso único, e coleta de dados por entrevistas e pesquisa documental. Assim, a pesquisa está circunscrita a uma organização, numa época e situação específica. No que tange à coleta de dados, tem por base a percepção dos participantes selecionados para a pesquisa de campo, com suporte em evidências documentais por eles indicadas para comprovação objetiva da veracidade das respostas.

Outro aspecto relevante é a cultura organizacional e a divisão de categorias dos profissionais entrevistados TAEs (Técnicos Administrativos em Educação).

### **1.8.2 Universo da Pesquisa**

O Universo da Pesquisa delimitou-se ao Campus Nova Iguaçu da UFRRJ, em sua estrutura organizacional administrativa. Conforme o Regimento Geral (*UFRRJ, 2012*), o Campus é um espaço físico, territorial e arquitetônico onde são desenvolvidas as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade.

A Direção do Campus é o órgão responsável administrativa e operacional das atividades de manutenção de infraestrutura e conservação predial, obras de reforma e expansão, estoque e distribuição de materiais, transportes e gestão de frota oficial, fiscalização dos serviços de limpeza e vigilância patrimonial, gestora também do Restaurante serviços nas áreas de telecomunicações, segurança computacional, infraestrutura computacional, apoio ao usuário e sistemas de informação através de sua Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação.

## **2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A UFRRJ, muito mais do que uma empresa que lida com produtos e serviços, sua principal missão é atuar diretamente na formação profissional, na formação política e na formação do aluno como cidadão, avaliar a forma que o Conhecimento Organizacional é criado e como é gerido pelos profissionais que dão suporte a tais tarefas é muito importante para organização tendo em vista seu objetivo finalístico. Sem contar que realizar tal diagnóstico de como o conhecimento é criado e gerido, e criar mecanismos para melhorá-lo com certeza irá melhorar em muito o nível de motivação dos servidores, melhorando a comunicação interna, desmontando silos de informação e o próprio clima e identidade institucional.

Nonaka & Takeuchi (1997) identificaram quatro modos de conversão entre conhecimento tácito e explícito. O processo de externalização é a transformação do conhecimento tácito em explícito. A internalização é o processo inverso. Já a combinação é o processo de interação entre conhecimentos explícitos para geração de novos conhecimentos. Por sua vez, a socialização é a interação entre conhecimentos tácitos. E a socialização implica na comunicação e no clima organizacional.

Crawford (1994) aponta quatro peculiaridades do conhecimento que o torna um recurso singular na atualidade da administração:

I. O conhecimento é difundido e se auto-reproduz: ao contrário das matérias primas da economia industrial, que são recursos finitos. O conhecimento expande-se e aumenta à medida que é utilizado. Quanto mais é utilizado para desempenhar uma tarefa, mais é aprimorado e permite entender mais profundamente aquela tarefa. Na economia do conhecimento, a escassez de recursos é substituída pela expansão do conhecimento;

II. O conhecimento é substituível: ele pode substituir terra, trabalho e capital - por exemplo, novas técnicas de plantio podem produzir mais num mesmo espaço de terra;

III. O conhecimento é transportável: na sociedade eletrônica atual, o conhecimento pode mover-se praticamente na velocidade da luz, através dos fluxos de informação;

IV. O conhecimento é compartilhado: a transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor.

Lacombe (2011), explica que o clima organizacional está vinculado com a motivação, à lealdade e à identificação com a organização, aos sentimentos e emoções, aos relacionamentos entre as pessoas.

Também, cabe destacar o que cita Da Silva (2016, p. 6) “implementar o Sistema de Gestão do Conhecimento (KM) é eficaz e traz para as organizações um maior desenvolvimento, impulsionando a inovação, melhorias contínuas e sustentabilidade”.

Rezende (2002, p. 125) destaca que “pode-se, portanto, dizer que a gestão do conhecimento é o processo de criar valor pelo uso dos ativos intangíveis da empresa. É a transformação da informação em conhecimento e do conhecimento em negócio”.

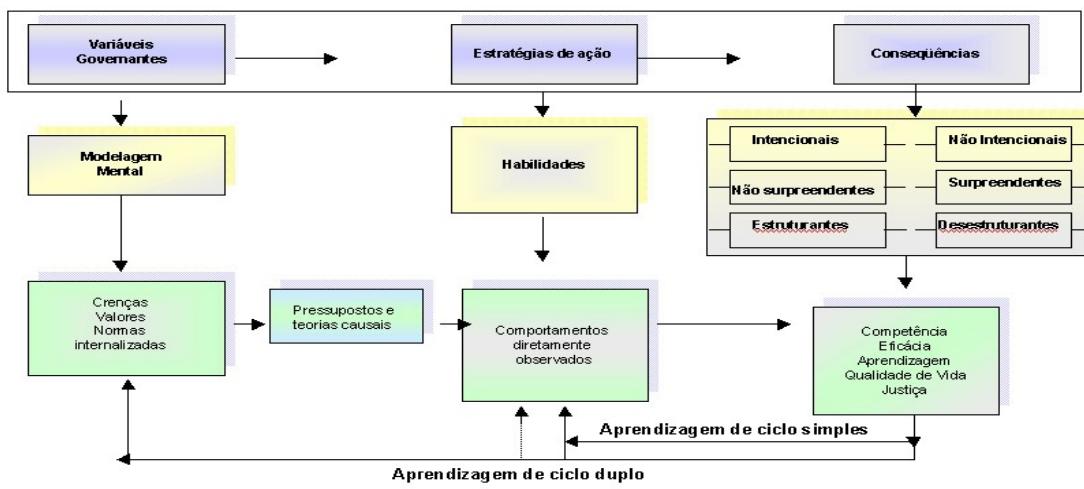
## **2.1 Níveis de aprendizagem**

O processo de aprendizagem é composto por três níveis de aprendizagem – individual, grupal e organizacional. Podendo ocorrer somente em um nível ou em todos os níveis de aprendizagem.

O primeiro nível, a aprendizagem individual é definida como “um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa” (FLEURY, 2001, p.192). O processo de aprendizagem é regulado pelas emoções e afeto (percepções) do indivíduo. Neste sentido, as emoções positivas estão intimamente ligadas com a motivação para aprender, isto é, “As pessoas se lembram melhor daquilo que lhes despertou sentimentos positivos do que daquilo que lhes despertou sentimentos negativos e se lembram mal daquilo que as deixou indiferentes” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.192).

Existem duas formas de aprendizagem individual: a de ciclo simples e a de ciclo duplo. A aprendizagem de ciclo simples é caracterizada pelo não questionamento da origem dos problemas, utilizando-se, assim, de soluções pontuais para a resolução dos problemas. Enquanto que na aprendizagem de ciclo duplo há um processo de questionamento e reflexão acerca das causas dos problemas (ANTONELLO, 2007).

Figura 6 – Ciclos de Aprendizagem – Duplo e Simples



Fonte: Antonello 2007

Em contrapartida, a aprendizagem grupal ocorre por meio de um processo social e coletivo. De modo que para compreender esse tipo de aprendizagem “é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados; estes, por sua vez, podem constituir orientações para ações” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 192-193).

Enquanto a aprendizagem organizacional trata da “interação entre indivíduos da organização, entre organizações e entre organizações e seus contextos” (ANTONELLO, 2005, p. 29). Ressalta-se ainda que a aprendizagem organizacional não é formada somente pela soma da aprendizagem de cada indivíduo, porém não se pode dizer que a aprendizagem individual não contribui para a construção do conceito de aprendizagem organizacional: “a aprendizagem individual é um bom ponto de partida para compreender a AO (Aprendizagem Organizacional), mas não o cenário todo. As organizações estão inseridas num contexto mais complicado do que um indivíduo no ambiente” (ANTONELLO, 2005, p. 29).

## 2.2 A Aprendizagem Organizacional

De acordo com Villardi e Leitão (2000), o ambiente de mudanças em que as organizações estão inseridas tem sido motivo de diversos estudos, conforme aponta a literatura sobre aprendizagem organizacional. Desta forma a Aprendizagem Organizacional (AO) e a Gestão do conhecimento se encontram indissociáveis, por conta da necessidade de sobrevivência das organizações.

Conforme Finger e Bürgin (2001), no desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, existem elementos denominados atividades de aprendizagem, desdobradas em quatro categorias: atividades de educação e treinamento, uso ativo de fontes internas de aprendizagem, uso ativo de fontes externas de aprendizagem e criação de um ambiente conducente à aprendizagem.

Para Finger e Bürgin (2001) as atividades são definidas de modo a aumentar a capacidade de aprender da organização, bem como ajudá-la a alcançar outros objetivos.

Ainda Finger e Bürgin (2001) esclarecem que devem ser medidas através de indicadores que medem a capacidade de aprendizagem da organização, em cada uma das dimensões abaixo:

- a) Capacidade individual de aprendizagem – é a habilidade para aprender a pensar de forma crítica e sistêmica, colocando-se na posição de outra pessoa e tendo flexibilidade;
- b) Capacidade coletiva de aprender - resulta da interação bem-sucedida de indivíduos como por exemplo, espírito de grupo, capacidade de dialogar e lidar com conflito construtivamente;
- c) Capacidade estrutural de aprender - corresponde às características da estrutura organizacional que favorecem ou impedem a aprendizagem individual e coletiva;
- d) Capacidade cultural de aprender - corresponde à influência das normas, valores e práticas nos processos de aprendizagem, em geral facilitados por uma cultura de diálogo;
- e) Capacidade de aprender resultante da organização do trabalho – refere-se à organização dos processos de trabalho, como rotação de cargos e grupos, que favorecem a aprendizagem;
- f) Capacidade da liderança para aprender e promover a aprendizagem - diz respeito ao estilo gerencial dos líderes, bem como a habilidade de mentorear, aceitar críticas e questionar.

Dixon (1999) apresenta seis elementos críticos que que o processo de aprendizagem

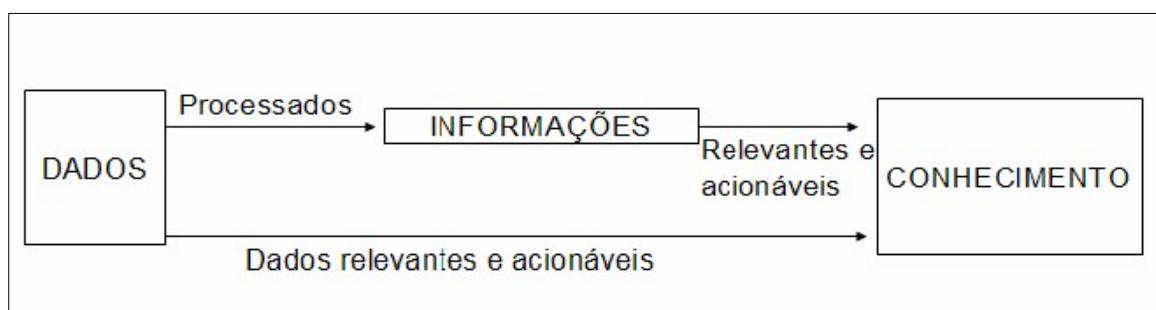
necessita para a construção do significado coletivo: diálogo ao invés de discursos, igualdade, perspectivas múltiplas, base de conhecimento de pessoas que não são experts, base de dados participativa e experiência compartilhada.

### 2.3 Dado, Informação e Conhecimento

Antes que seja possível estudar e compreender a gestão do conhecimento, faz-se necessário entender os conceitos de dados, informações e conhecimento. Todo conhecimento, antes de sê-lo, já foi informação, e toda informação já foi um conjunto de dados. “Dado, informação e conhecimento são matérias primas para o processo de inteligência competitiva” (VALENTIM et al., 2003, p. 18).

A criação do conhecimento é algo que as empresas/organizações vêm buscando continuamente, pois elas passaram a percebê-lo como recurso competitivo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Segundo Davenport e Prusak (2003) dados “são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Os dados podem ser números, letras e normalmente estão inseridos em gráficos e tabelas, A interpretação adequada dos dados gera a informação.

**Figura 7: Dados, informações e conhecimento.**



Fonte: Turban et al., (2005).

Ao se ter acesso à informação é necessária aplicá-la em um contexto para desenvolvimento do conhecimento. O conhecimento é uma aglomeração de experiências que se estabelece a partir da informação, onde está inserido nas rotinas, processos e práticas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). As rotinas, processos e práticas organizacionais desempenham um papel fundamental na incorporação do conhecimento. Quando o conhecimento é aplicado repetidamente e se torna parte da forma como a organização

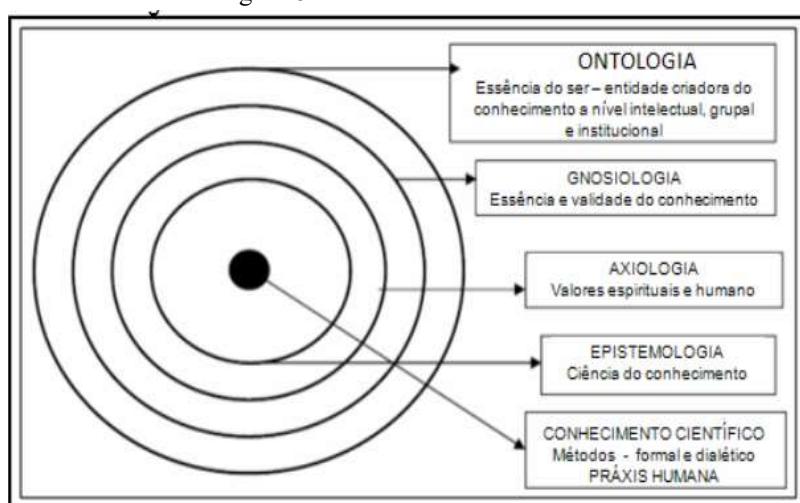
opera, ele se transforma em práticas rotineiras. Essas práticas rotineiras representam a internalização do conhecimento pela organização, tornando-o um recurso valioso e acessível a todos os membros.

A capacidade que as pessoas têm de gerar novos conhecimentos para a organização e compartilhá-los em seu ambiente interno é o que diferencia a empresa dos seus concorrentes e faz com que ela se mantenha no mercado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). É importante ressaltar que o processo de transformação da informação em conhecimento não acontece de forma espontânea, existem algumas variáveis para que isso aconteça.

## 2.4 Conceitos de Conhecimento

O conhecimento é uma capacidade humana que inclui reflexão, síntese, contexto e é de difícil estruturação, captura e transferência. Se refere a uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insights*, com origem e aplicação na mente de seus possuidores, e que nas organizações se apresenta em documentos, rotinas, processos, práticas e normas internas (DAVENPORT; PRUSAK, 2012). Já Angeloni (2008) define que o conhecimento é uma informação ou um conjunto destas que já foi processada por pessoas, com base nas suas visões de mundo, valores e pressupostos, e que traz a compreensão de todas as dimensões da realidade.

Figura 8 As dimensões do conhecimento



Fonte: Coltre, et al. 2004, p.4.

Para Angeloni (2008), o conhecimento é uma informação ou um conjunto de informações que já foi processada por pessoas, com base nas suas muitas visões de mundo, valores e pressupostos, e que traz a compreensão de todas as dimensões da realidade.

Para Cribb (2010), o conhecimento pode ser identificado como objeto (passível de compra, criação, possessão ou venda, como qualquer ativo) e como processo (envolve as interações sociais, por meio da criatividade, inovação, motivação e comunicação).

Após identificar esse conhecimento, deve a organização mapeá-lo (DAVENPORT; PRUSAK, 2012), para saber onde estão seus ativos intelectuais (quem sabe o quê), de maneira a localizar e tornar visível o conhecimento individual que contribua para a organização, bem como gerir este conhecimento em prol do negócio (CARREIRA, 2017).

#### **2.4.1 Tipos de Conhecimento**

Para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento apresenta a forma tácita e a forma explícita. O conhecimento tácito é aquele que é inerente ao indivíduo. Já o conhecimento explícito, é aquele que é codificado e transmissível em linguagem formal e simplificada para outras pessoas e grupos.

Quadro 1 - Tipologias do conhecimento

<b>Tipos de conhecimento</b>	<b>Definições</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Tácito</b>	Conhecimento enraizado em ações e experiências, específico a um contexto	Melhores práticas de negociação com um cliente específico
<b>Explícito</b>	Conhecimento articulado	Sobre principais clientes de uma região
<b>Individual</b>	Criado por e inerente ao indivíduo	Insights obtidos em projeto
<b>Social</b>	Criado por e inerente a ações coletivas	Normas de comunicação entre grupos
<b>Consciente</b>	Conhecimento explícito de um indivíduo	Sintaxe de um programa de linguagem
<b>Automático</b>	Conhecimento subconsciente	Ato de andar de bicicleta
<b>Objetivado</b>	Conhecimento codificado de um sistema social	Uma operação manual
<b>Coletivo</b>	Conhecimento tácito de um	Cultura corporativa

	sistema social	
<b>Declarativo</b>	Saber sobre	Que droga é apropriada para cada doença
<b>Procedimental</b>	Saber como	Como administrar uma droga
<b>Causal</b>	Saber porque	Como a droga funciona
<b>Condicional</b>	Saber quando	Quando utilizar a droga
<b>Relacional</b>	Saber com	Como a droga interage com outras
<b>Pragmático</b>	Utilidade do conhecimento para uma organização	Melhores práticas, modelos de negócios e experiências de projetos

Fonte: Adaptado de Alavi; Leidner, 1999

## 2.5 A Gestão do Conhecimento

A Gestão conhecimento ganhou grande proporção em estudos organizacionais a partir dos anos da década de 1970, dada a evolução da sociedade, da tecnologia, e pelos movimentos de globalização da economia. Tais estudos foram intensificados nos anos de 1990, com o advento da Sociedade do Conhecimento. Nesse contexto, o conhecimento passou a ser considerado a nova riqueza das organizações, e de relevância para estratégias organizacionais (SOUSA; PRATA; PEREIRA, 2018).

Segundo Silva (1986) Aprender deriva do latim “apprendere”, que quer dizer agarrar, apoderar-se de alguma coisa. Aprendizagem é, pois, aquisição de um certo saber com ajuda do outro ou por si só.

Desta forma, fazer Gestão do Conhecimento é um princípio gerencial que permite ampliar informação, conhecimento, experiência e intuição nas organizações a fim de gerar valor. Sua importância decorre do fortalecimento do conhecimento, com base para vantagem competitiva e sustentável nas organizações (FONSECA et al., 2010). Sendo assim, ao desenvolver uma cultura que valoriza a aprendizagem e a disseminação do conhecimento, as organizações se tornam mais ágeis, adaptáveis e inovadoras. Elas podem se destacar em seus mercados, antecipar-se às mudanças e enfrentar os desafios de forma mais eficaz.

Figura 9 Evolução histórica sobre a Gestão do Conhecimento

				
<p>John Locke 1689</p> <p>✓ Conhecimento é a percepção da concordância ou discordância de duas idéias: ✓ <i>Conhecimento intuitivo demonstrativo sensitivo</i></p>	<p>Fritz Machlup 1962</p> <p>✓ <b>Conhecimento como commodity</b></p> <p>✓ <i>Conhecimento prático intelectual passado espiritual/religioso indesejável</i></p>	<p>Michael Polanyi 1964</p> <p>✓ <b>Conhecimento tácito</b> (sabemos mais do que podemos expressar). ✓ <i>Conhecimento tácito não pode ser reproduzido ou armazenado em uma base.</i></p>	<p>Marshal McLuhan 1964 e 1988</p> <p><b>A mídia é a mensagem</b></p> <p>Surgimento de uma nova sociedade caracterizada por sua conectividade e pelas redes.</p>	<p>Peter Drucker 1964 e 1988</p> <p><b>Trabalhador do conhecimento.</b></p> <p>Conhecimento é central, recurso fundamental que não conhece geografia.</p> <p><b>Sociedade do conhecimento.</b></p>

Fonte: Pacheco (2009).

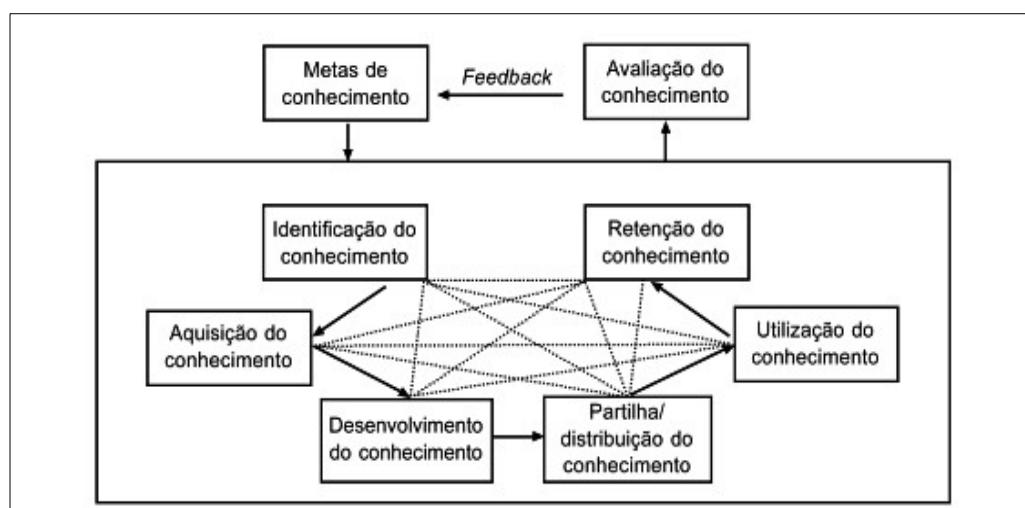
Neves Junior e Marinho (2018) a Gestão do Conhecimento nas organizações está se tornando cada vez mais importante para sustentar a vantagem competitiva e a eficiência de seus processos. Assim, cada vez mais é necessário identificar o nível da Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações. Para que isto ocorra, é preciso que as organizações públicas façam um diagnóstico nas práticas de GC, como forma de verificar e melhorar a qualidade de suas informações.

Davenport e Völpel (2001) afirmam que a criação do valor se inicia pelo êxito da Gestão do Conhecimento, onde as organizações precisam criar conjuntos de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e aplicar o conhecimento, apresentando diferentes tipos de projetos, suportes as estruturas organizacionais, tecnologias efetivas que permitam a criação de valor e apontar direções futuras. Para Silveira (2011), a Gestão do Conhecimento tem como intuito criar, identificar, integrar, capturar, compartilhar e mensurar as experiências e o conhecimento existente na organização, pela utilização de metodologias e tecnologias específicas. Uma das maneiras de enfrentar as mudanças sucessivas que ocorrem no seu ambiente é originar, obter e aplicar conhecimento de forma contínua.

Ainda segundo Davenport & Prusak (2001) as organizações, só nos últimos anos, passaram a valorizar a experiência e know-how de seus funcionários – isto é, seu conhecimento. Esse reconhecimento é fundamental para melhorar o desempenho, contribuir para a inovação e alcançar vantagem competitiva no ambiente de negócios em constante mudança.

Segundo Nonaka, e Takeuchi (1997), a criação de conhecimento gera inovação contínua que por sua vez promove vantagem competitiva. Eles destacam que a inovação é impulsionada pela capacidade de criar, combinar e transformar conhecimento de maneira ágil e eficaz. Ao criar conhecimento, as organizações podem desenvolver novas ideias, insights e soluções para os desafios enfrentados. Através da socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento, ocorre uma espiral de aprendizado que impulsiona a inovação.

Figura 10 - Processo da GC



Fonte: Probst, Raub e Romhadt (2002).

Dessa forma, um diagnóstico, identificação, melhoria e difusão da forma que a Gestão do Conhecimento ocorre no Campus Nova Iguaçu pode gerar melhorias em toda a organização UFRRJ, traduzindo em melhorias para os alunos, para a comunidade acadêmica e para a toda sociedade ao entorno.

A Gestão do Conhecimento permite às organizações públicas consigam mensurar, com mais segurança, a sua própria eficiência, tomar decisões mais acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada junto aos seus clientes (cidadãos) e serviços, saber identificar as fontes de informações, saber administrar dados e informações e saber gerenciar seus conhecimentos (SANTOS, 2012). Em resumo, a Gestão do Conhecimento desempenha um papel crucial no fortalecimento das organizações, permitindo que elas transformem o conhecimento em um recurso estratégico valioso. Ao ampliar a informação, o conhecimento, a experiência e a intuição, a Gestão do Conhecimento impulsiona a criação de valor e contribui para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no cenário atual.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

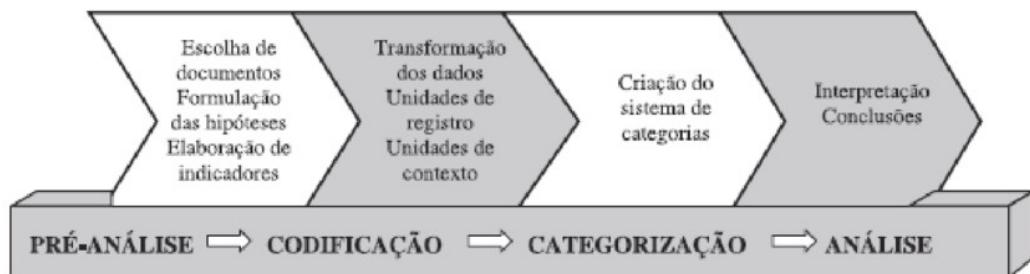
A pesquisa é de natureza qualitativa do tipo descritiva de abordagem interpretativista, isto é, considera-se a percepção e a vivência do indivíduo sobre o fenômeno da Gestão do Conhecimento dos Servidores do Campus Nova Iguaçu. (SANDBERG, 2000; GIL, 2002; VERGARA, 2005; CRESWELL, 2014)

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, onde há um processo investigativo acerca do processo de Gestão do Conhecimento, com foco na amostragem intencional, visando analisar o fenômeno na atual política administrativa da UFRRJ.

Com base nos objetivos estabelecidos, esse estudo é classificado também como pesquisa descritiva já que ela possibilita a elucidação de “características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 2005, p.45). Esse tipo de pesquisa é empregado com frequência por pesquisadores sociais para observar as práticas organizacionais e regularmente solicitada por instituições educacionais (GIL, 2002), tratando de uma pesquisa aplicada.

Foi usada ainda Análise de Conteúdo (Bardin1995, p.42), em seu formato é a delimitação da pesquisa, o objeto e os sujeitos (local e pessoas) de estudo, a coleta de dados e a análise de dados.

Figura 11: Processo de Análise de Conteúdo



Fonte: Bardin1995, p.42

#### 3.1 O Método OKA

A Pesquisa foi feita pela com a metodologia OKA (*Organizational Knowledge Assessment*), com o uso de formulários como o googleforms. Além de servidores em função de gestão foram convidados outros servidores que tiveram com o interessasse na participação da

pesquisa. Não foram usados como critérios de seleção, pois a intenção do estudo é avaliar a percepção do máximo de servidores possíveis sobre o assunto.

Segundo Langen (2002) o primeiro passo para desenvolver a GC na empresa é estipular a posição atual da GC na qual a empresa se encontra determinar as atividades atualmente praticadas em GC e as condições organizacionais. Muitas organizações ou unidades organizacionais encontram dificuldade em achar esse posicionamento, sendo justamente o papel destas duas ferramentas, daí sua importância.

O Banco Mundial, por intermédio do *World Bank Institute* (WBI), desenvolveu o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), como forma de diagnosticar a situação da GC nas Organizações. Esta ferramenta possibilita a coleta de dados sobre os vários aspectos da GC, facilitando a análise destes através do uso de gráficos do tipo radar.

O OKA é um instrumento de avaliação desenvolvido por Fonseca (2006) para o Banco Mundial, que possibilita às organizações direcionar seus esforços na área de GC para se diferenciar no mercado.

Seus objetivos são (FONSECA, 2006):

a) avaliação do nível de preparação para GC: o OKA oferece um mecanismo para que as organizações avaliem seu nível de preparação para GC, bem como, potencialmente, identifiquem seus pontos fortes e fracos nas principais áreas relacionadas à GC e agir proativamente para, por exemplo, diferenciam-se no mercado por meio de produtos mais relevantes e mais intensivos em conhecimento;

b) comunicação da GC: ao oferecer um *framework*, o método pode ser útil para o estabelecimento de uma "definição operacional" para GC em toda a organização (FONSECA, 2006, p. 2). Conceitos são muitas vezes vistos como passíveis de diferentes interpretações, que podem levar a conflitos desnecessários e a desalinhamento interno. Assim, esse "conceito operacional" é visto pela autora como fundamental para que haja uma compreensão comum acerca do alcance e das possibilidades do programa de GC, possibilitando a realização de atividades mais produtivas;

c) capacitação para GC: para as organizações ou pessoas iniciantes em GC, o OKA pode servir como um valioso quadro de referência para facilitar a aprendizagem e compreensão da natureza e complexidade da GC e seu impacto na organização. O método tem por base extensa

pesquisa teórica e melhores práticas de organizações, e fornece uma visão sólida e de fácil entendimento sobre o que vem a ser a GC.

Figura 12: Representação dos elementos e dimensões tratados pelo método OKA

Elemento	Dimensão
Pessoas	Cultura e Incentivos
	Identificação e Criação de Conhecimento
	Compartilhamento de Conhecimento
	Comunidades de Prática e Times do Conhecimento
Processos	Conhecimento e Aprendizagem
	Liderança e Estratégias
	Fluxos de Conhecimento
	Operacionalização do Conhecimento
Sistemas	Alinhamento
	Métricas e Monitoração
	Infraestrutura Tecnológica para a Gestão do Conhecimento
	Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento
	Gestão de Conteúdo
	Infraestrutura do Ambiente da Gestão do Conhecimento

Fonte: Adaptado de FONSECA e FRESNEDA (2013).

O método OKA (Organizational Knowledge Assessment) que tem o propósito de quantificar a capacidade das organizações em mobilizar informações, conhecimento, experiência e intuição para alcançar seus objetivos estratégicos e agregar valor a produtos e serviços, que foi desenvolvido pelo Instituto do Banco Mundial (World Bank Institute) para apoio na elaboração do plano de GC para as Organizações Públicas será o método de referência da Pesquisa, adaptado a realidade e objetivo finalístico da organização. De acordo com Cribb. A.Y. (2010) a construção de estratégias de GC não é uma tarefa simples. Para tal construção, não existe uma receita única que possa ser aplicada por organizações diferentes.

O método base (OKA) apoia-se em três elementos básicos: pessoas, processos e sistemas. Cada elemento é constituído de dimensões do conhecimento. As 14 dimensões do conhecimento contempla métricas, questionário com pouco mais de 200 questões e pontuação associada a cada questão.

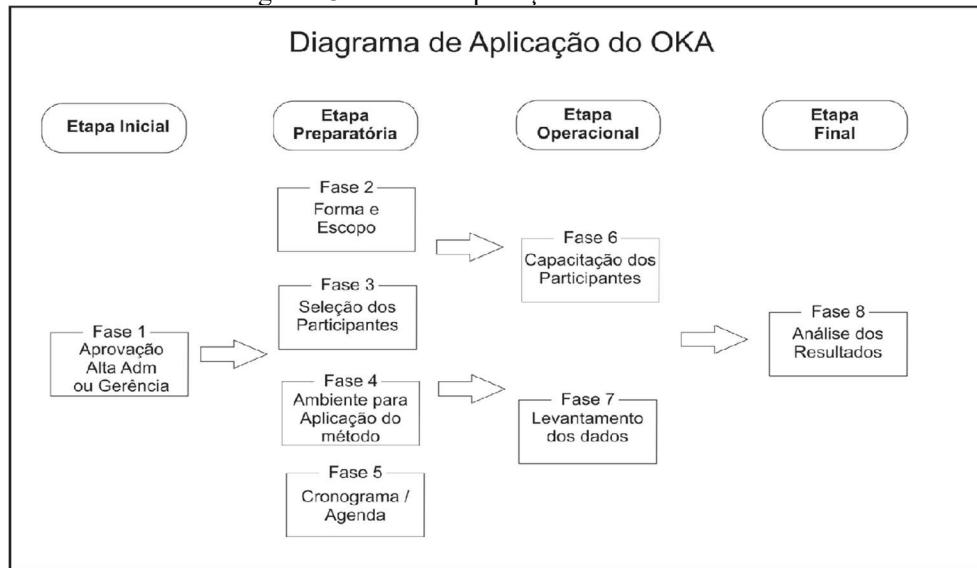
As dimensões são: Cultura e Incentivos, Identificação e Criação do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento, Comunidades de Prática e Equipes de Conhecimento, Conhecimento e Aprendizagem, Liderança e Estratégia, Fluxo de Conhecimento,

Operacionalização do Conhecimento, Alinhamento, Indicadores e Monitoramento, Infraestrutura Tecnológica da GC, Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento, Gestão do Conteúdo e Infraestrutura do Ambiente de GC. Essa série de dimensões do conhecimento é que constituem o elemento-chave do método, que por sua vez é caracterizado por métricas bem definidas, que foram escolhidas como resultados de pesquisas e estudos na área de Gestão do Conhecimento (FONSECA, 2006).

Ainda segundo Fonseca (2006), método OKA, pode ser aplicado da seguinte forma: etapa inicial, etapa preparatória, etapa operacional e etapa final.

Para Fresneda e Gonçalves (2007), o método de Avaliação da Gestão do Conhecimento Organizacional - OKA é uma ferramenta apropriada para efetuar o diagnóstico nas organizações e, a partir da análise dos dados coletados, é possível estabelecer as estratégias e ações para melhorar ou elaborar o Plano de GC da instituição. Essa abordagem sistemática proporciona uma compreensão mais clara dos desafios e oportunidades relacionados à gestão do conhecimento, permitindo que a organização direcione seus esforços e recursos de forma mais eficaz. Dessa forma, o método OKA serve como uma base sólida para a tomada de decisões informadas e a implementação de práticas de gestão do conhecimento mais eficientes e eficazes.

Figura 13: Fases da aplicação do Método OKA



Fonte: Adaptado de Fonseca, 2006

O Método OKA gera uma tabela e um gráfico do tipo radar. A tabela gerada pelo OKA possui duas colunas, onde na primeira coluna apresenta as 14 dimensões do conhecimento, e na

coluna seguinte os valores disponibilizados pelo OKA, de maneira que se possa visualizar as diferenças de cada unidade pesquisada em relação ao grau de prática de GC para cada dimensão.

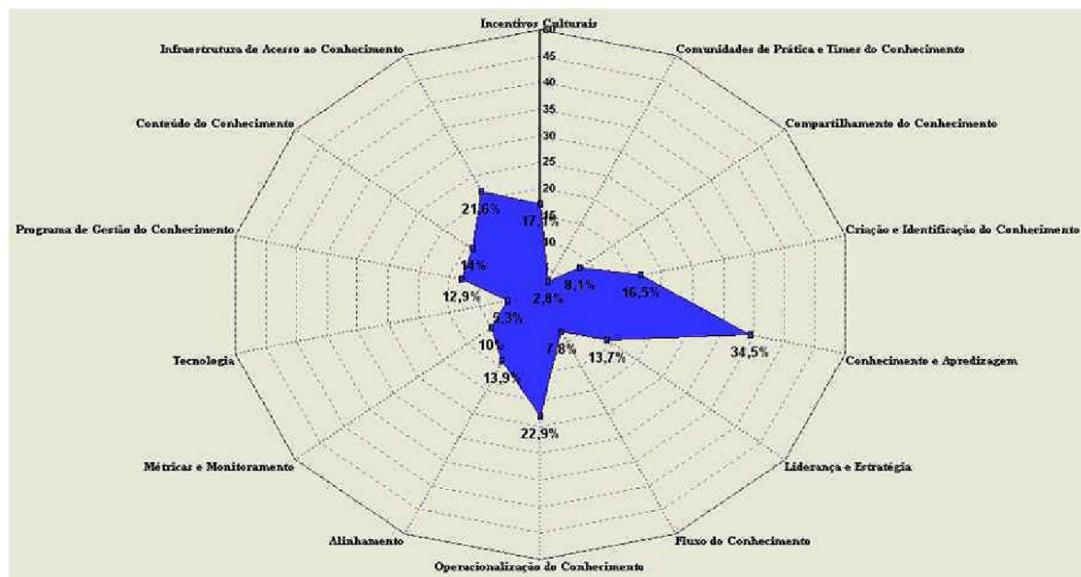
Figura 14 – Arquitetura do Método do OKA



Fonte: Traduzido de Fonseca, 2006

O diagnóstico da gestão do conhecimento já foi realizado por meio do método OKA em diversas organizações, tais como: Ministério da Agricultura, Câmara dos Deputados, Embrapa, Banco Do Brasil, CEF, Eletronorte, e Chest.

Figura 15 - Diagrama radar de resultados do OKA



Fonte: Fresneda et al. (2008, p. 14)

Para Angelis (2011), a OKA é base para um bom diagnóstico do cenário da instituição em termos de GC e institui uma visão de futuro, uma corrente que possa garantir a continuidade e manutenção desse método na organização. É instrumento de diagnóstico, apoio e incubação de um plano de GC para as organizações e tem se demonstrado de grande utilidade (FRESNEDA et al., 2009). De acordo com Fresneda (2006), o método OKA utiliza como métrica os seguintes fatores: o grau com que as políticas da organização recompensam as atividades ligadas ao conhecimento; a tolerância da organização com os riscos e comportamentos relacionados a ações de inovação; o grau com que a organização apoia e oferece atividades ligadas ao aprendizado de seus colaboradores; a receptividade da instituição a mudanças no trajeto profissional dos colaboradores; a participação dos colaboradores na melhoria do desempenho da organização; e a receptividade da empresa às ideias externas.

### **3.2 O que é medido?**

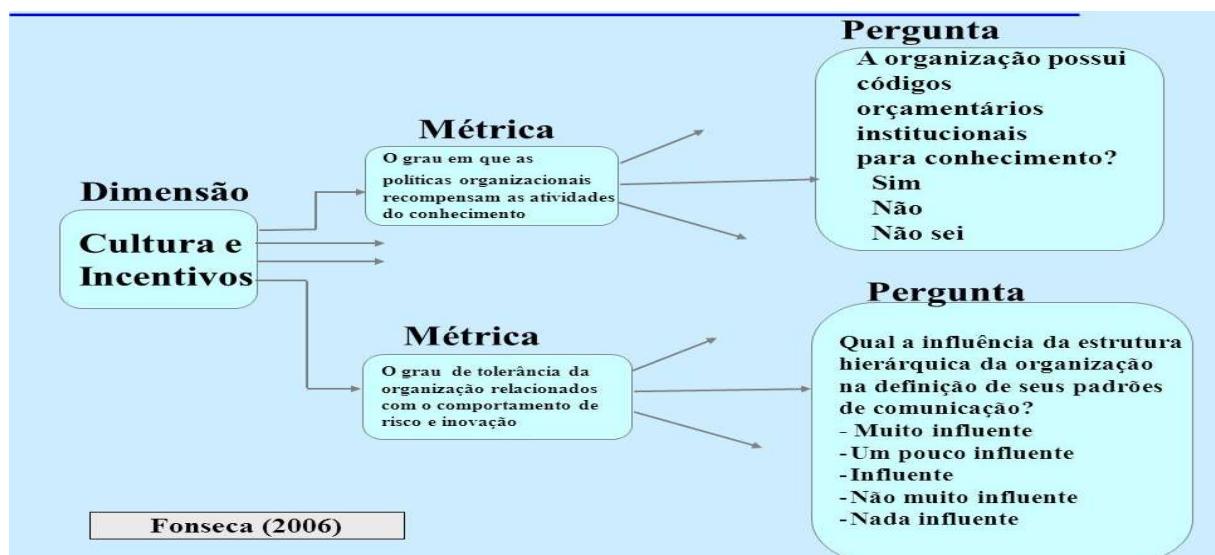
Segundo Fresneda (2006), o método OKA utiliza métricas relacionadas aos seguintes fatores:

- a) grau em que as políticas da organização recompensam as atividades relacionadas ao conhecimento: Isso indica se a organização valoriza e incentiva a criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento pelos seus colaboradores.
- b) tolerância da organização em relação aos riscos e comportamentos associados às ações de inovação: Isso refere-se à disposição da organização em assumir riscos, experimentar novas ideias e promover a inovação como parte de suas práticas.
- c) O grau de apoio e oferta de atividades relacionadas ao aprendizado dos colaboradores: Isso mede o comprometimento da organização em fornecer recursos, programas de treinamento e oportunidades de aprendizado contínuo para seus colaboradores.
- d) A receptividade da instituição a mudanças no trajeto profissional dos colaboradores: Isso diz respeito à abertura da organização em permitir que os colaboradores busquem novas experiências, adquiram novas habilidades e assumam diferentes funções ou responsabilidades dentro da empresa.

- e) A participação dos colaboradores na melhoria do desempenho da organização: Isso avalia o envolvimento dos colaboradores no processo de identificação, implementação e melhoria de práticas e processos organizacionais.

A contribuição principal do método OKA é quantificar a capacidade de uma instituição de promover o uso da informação, conhecimento, experiência e intuição por meio de Pessoas, Processos e Sistemas com o objetivo de atingir seus objetivos e gerar valor (BATISTA, 2008). Cultura e Incentivos, Identificação e Criação do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento, Comunidades de Prática e Equipes de Conhecimento, Conhecimento e Aprendizagem, Liderança e Estratégia, Fluxo de Conhecimento, Operacionalização do Conhecimento, Alinhamento, Indicadores e Monitoramento, Infraestrutura Tecnológica da GC, Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento, Gestão do Conteúdo e Infraestrutura do Ambiente de GC., são os objetos de avaliação.

Figura 16 – Exemplo de dimensão, métrica e questões OKA



Fonte: Fonseca 2006

### 3.3 Instrumento de Pesquisa

As 14 dimensões do conhecimento contemplam métricas, questionário com pouco mais de 200 questões e pontuação associada a cada questão.

Figura 17 – Exemplo de dimensão, métrica e questões OKA

<b>Elementos, Dimensões e Métricas</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Dimensão do conhecimento</b>	<b>Número de perguntas</b>
<b>PESSOAS</b>	<b>Incentivos Culturais</b>	<b>19</b>
	<b>Identificação e Criação do Conhecimento</b>	<b>12</b>
	<b>Compartilhamento do Conhecimento</b>	<b>13</b>
	<b>Comunidades de Pratica e Equipes de Conhecimento</b>	<b>15</b>
	<b>Aprendizado</b>	<b>12</b>
<b>PROCESSOS</b>	<b>Liderança e Estratégia</b>	<b>16</b>
	<b>Fluxos do Conhecimento</b>	<b>12</b>
	<b>Operacionalização do Conhecimento</b>	<b>14</b>
	<b>Alinhamento</b>	<b>13</b>
	<b>Métricas e Monitoramento</b>	<b>13</b>
<b>SISTEMA</b>	<b>Tecnologia</b>	<b>13</b>
	<b>Infra-estrutura de Acesso ao Conhecimento</b>	<b>11</b>
	<b>Conteúdo do Conhecimento</b>	<b>11</b>
	<b>Programa de Gestão do Conhecimento</b>	<b>14</b>

Fonte: Fonseca 2006

Quadro 2 Breve Descrição das Dimensões Associadas ao Elemento “Pessoas

<b>Pessoas</b>	
<b>Cultura &amp; Inventivos</b>	As atitudes culturais, as crenças e os incentivos implícitos e explícitos, que existem dentro das organizações para moldar, criar e dar suporte a uso dos ativos intelectuais (incluindo conhecimento) para atingir suas metas.
<b>Criação e identificação do conhecimento</b>	A capacidade da organização e suas partes interessadas (stakeholders) em identificar e criar conhecimento (e outros ativos intelectuais), especialmente aqueles que contribuem para os objetivos da organização.
<b>Compartilhamento do Conhecimento</b>	A capacidade da organização e suas partes interessadas (stakeholders) em compartilhar ativos intelectuais de maneira a permitir que a instituição atinja suas metas.
<b>Comunidades de Pratica e Times de Conhecimento</b>	A existência, a natureza e o uso de grupos de pessoas que possam ser efetivamente mobilizados para resolver problemas e possibilitar que a organização atinja suas metas.
<b>Conhecimento e Aprendizado</b>	A capacidade da organização no desenvolvimento de seu capital humano por meio de treinamentos e outras atividades estruturadas ou formalmente estabelecidas para a construção de conhecimento.

Fonte: Ferreira Batista p.18

Quadro 3. Breve Descrição das Dimensões Associadas ao Elemento “Processos”

Processos	
Liderança & Estratégias	A adoção e utilização da GC pelas lideranças da organização como um princípio gerencial.
Fluxo de Conhecimento	A natureza e a capacidade do conhecimento e outros ativos intelectuais fluírem dentro da organização. Isto inclui captura, armazenamento, disseminação e outros aspectos de distribuição do conhecimento.
Operacionalização do Conhecimento	A capacidade da organização em integrar e aplicar conhecimento no seu negócio e em seus processos operacionais (incluindo desenvolvimento de novos produtos, marketing e outros). Representa o ciclo interativo de conhecimento dentro dos processos críticos da organização, e consequentemente dos seus resultados.
Alinhamento	O grau no qual o objetivo do Programa de GC e seu resultado tenta satisfazer ou realizar os objetivos e metas da organização.
Métricas e Monitoração	A capacidade da organização para medir a si mesma com respeito à gestão de seus ativos intelectuais e a monitorar e identificar melhores práticas, informação externa e aprendizado que pode melhorar os processos internos e gerar valor para a organização.

Fonte: Ferreira Batista p.19

Quadro 4. Breve Descrição das Dimensões Associadas ao Elemento “Sistemas”

Sistemas	
Infra- estrutura Tecnológica de GC	A existência e a capacidade da infraestrutura tecnológica que provê o suporte à gestão do conhecimento e ao compartilhamento de melhores práticas.
Acesso a Infraestrutura	A capacidade e a infraestrutura existente que possibilitem às partes interessadas (stakeholders) o acesso e interação com os “ativos intelectuais” da organização (estejam eles em sistemas ou em outras pessoas).
Gerência de Conteúdo	O tipo de conteúdo e as ferramentas de gestão da informação que a organização produz e gerencia para executar a GC.
Supporte e gerência do Programa de GC	A natureza, o projeto e a capacidade do Programa de GC, como construído dentro da organização, em envolver pessoas, unidades organizacionais, grupos, etc.

Fonte: Ferreira Batista p.19

O percentual que uma organização obtém em cada dimensão é calculado com base na pontuação obtida nas questões a ela relacionadas.

No tocante a escala métrica aferida por Fonseca (2006), os resultados apresentados com o grau de maturidade propiciam uma leitura numérica, que atribui grau baixo de 0 a 10, grau médio de 11 a 20, grau alto de 21 a 30, e grau muito alto de 31 a 40.

Tabela de Pontuação

Tabela de Pontuação	
0 - 10	Maturidade Grau Baixo
10 - 20	Maturidade Grau Médio
20 - 30	Maturidade Grau Alto
30 - 40	Maturidade Grau Muito Alto

Fonte: Fonseca 2006

### 3.4 Exemplo do Relatório de Obtido

Quadro 5. Resultados Gerados

Dimensões de GC	Grau de Maturidade em GC (em %)
1. Cultura & Incentivos	
2. Criação e Identificação do Conhecimento	
3. Compartilhamento do Conhecimento	
4. Comunidades de Prática e Times de Conhecimento	
5. Conhecimento e Aprendizagem	
6. Liderança & Estratégias	
7. Fluxo de Conhecimento	
8. Operacionalização do Conhecimento	
9. Alinhamento	
10. Métricas e Monitoração	
11. Infraestrutura Tecnológica de GC	
12. Acesso a Infraestrutura	
13. Gerência de Conteúdo	
14. Suporte e Gerência do Programa de GC	

Fonte: Ferreira Batista p.34

#### 4 - CASO DE ESTUDO – O CAMPUS NOVA IGUAÇU

Este trabalho orientou-se por meio da metodologia desenvolvida por CAMÕES (2010) para a aplicação do método OKA. O autor estruturou a aplicação em quatro (04) etapas com suas respectivas fases e atividades, que serve como um guia para a aplicação do método OKA. Ela proporciona uma abordagem sistemática e organizada para avaliar a gestão do conhecimento em uma organização e definir um plano de ação para aprimorá-la. A estrutura está representada na figura 16.

O Campus Nova Iguaçu da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) é uma das unidades Administrativo-acadêmicas localizadas no estado do Rio de Janeiro, Brasil.

Atualmente a unidade acadêmica, o Instituto Multidisciplinar está localizado/sediado no Campus Nova Iguaçu.

O IM/UFRRJ, concentra 14 (quatorze) Cursos de Graduação, a saber: Administração, Ciência da Computação, Direito, Economia, Geografia, História, Licenciatura plena em Letras - Português/Literaturas, Licenciatura plena em Letras - Português/Espanhol/ Literaturas, Licenciatura em Educação Especial, Licenciatura em Turismo à distância (EAD), Licenciatura em Matemática, Bacharelado em Matemática Aplicada e Computacional, Pedagogia e Turismo. O IM no campus Nova Iguaçu oferece também 2 (dois) cursos de Pós-graduação Stricto Sensu e 1 (um) de Pós-graduação Lato Sensu, conforme relação abaixo, bem como abriga aulas de Pós-graduação Stricto Sensu em conjunto com outros institutos localizados em Seropédica, e diversas atividades extensionistas e culturais. Cursos de Graduação 1. Administração 2. Ciência da Computação 3. Ciências Econômicas 4. Direito 5. Geografia 6. História 7. Licenciatura plena em Letras - Português/Literaturas 8. Licenciatura plena em Letras - Português/Espanhol/ Literaturas 9. Licenciatura em Educação Especial 10. Licenciatura em Turismo à distância (EAD) 11. Licenciatura em Matemática 12. Bacharelado em Matemática Aplicada e Computacional 13. Pedagogia 14. Turismo Cursos de Pós-graduação Stricto Sensu PPGPACS - Programa de Pós-graduação em Patrimônio, Cultura e Sociedade PPGIHD - Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Humanidades Digitais Curso de Pós-graduação Lato Sensu Educação Especial e Inovação Tecnológica (semipresencial). Entretanto o objeto dessa pesquisa é a estrutura administrativa do campus e não a acadêmica.

Figura 18 – Fachada Campus Nova Iguacu UFRRJ



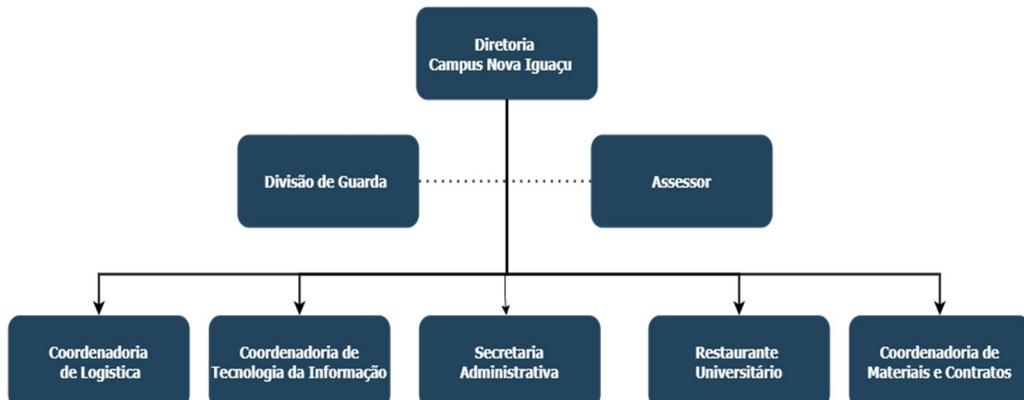
Fonte: SITE UFRRJ

Tendo seu regimento interno aprovado pela deliberação nr 47, de 29 de agosto de 2016, o Campus Nova teve suas competências e regimento Geral aprovados em 2012 pelo Conselho Universitário (CONSU). Segundo o Artigo 2, da deliberação, A área atualmente ocupada pelo conjunto arquitetônico do Câmpus foi cedida pela Secretaria do Patrimônio da União à UFRRJ para implantação da Unidade Acadêmica em Nova Iguaçu por meio da Portaria no 270, de 26 de setembro de 2005, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, dentro do programa de expansão da rede federal de educação superior.

A Direção do Campus é o órgão responsável por executar atividades de manutenção de infraestrutura e conservação predial, obras de reforma e expansão, gerir estoque e distribuição de materiais, transportes e gestão de frota oficial, fiscalização dos serviços de limpeza e vigilância patrimonial, gestão do Restaurante Universitário e serviços nas áreas de telecomunicações, segurança computacional, infraestrutura computacional, apoio ao usuário e sistemas de informação através de sua Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação, sendo um Órgão Vinculado a Reitoria da UFRRJ.

Os sujeitos da pesquisa são os Técnicos Administrativos em Educação (TAES) que atuam na Direção do Campus Nova Iguaçu que ocupam ou ocuparam cargos de Direção, Coordenação e Supervisão. Esta Diretoria é responsável por cerca de 20 servidores, além de mais de 60 terceirizados e que atuam em limpeza, manutenção predial, produção de refeições, apoio administrativo, dentre outras atividades, que são fundamentais a atividade de ensino, pesquisa e extensão realizada no Campus.

Figura 19: Organograma Direção do Campus Nova Iguaçu



Fonte: adaptado pelo Autor

Conforme o Regimento Interno do Campus (Campus Nova Iguaçu, 2016, art. 25), o CONCAMP (Conselho de Campus) é um órgão colegiado deliberativo que tem por objetivo ampliar os debates e apresentar soluções a respeito da definição de políticas de gestão administrativa e financeira do campus, para garantir o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

O CONCAMP é composto por:

- 1- Diretor do Campus;
- 2- Vice-Diretor do Campus;
- 3- Representação da(s) Unidade(s) Acadêmica(s) do campus;
- 4- Representação dos setores administrativos do campus;
- 5- Representação dos servidores docentes;
- 6- Representação dos servidores técnicos-administrativos;
- 7- Representação dos discentes;
- 8- Convidados com direito a voz, sem direito a voto, a critério da Presidência do CONCAMP.

As finalidades da Direção de Campus, segundo o Regimento:

Art. 40 O câmpus tem por finalidade:

- I- a implantação de ações que visam proporcionar as melhores condições para atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão;
- II- garantir o foro de discussão sobre o papel da universidade pública no contexto social e na produção de conhecimento;
- III- promover a interação com a comunidade local e regional, estabelecendo um espaço de contribuição para o desenvolvimento econômico, social, político e cultural.

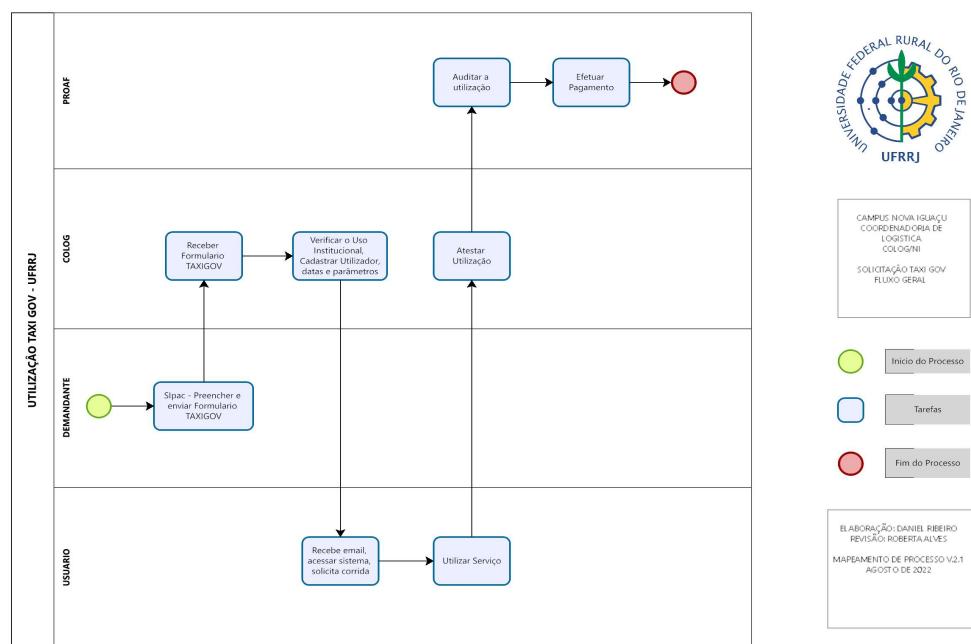
Ainda, o Art 9º trata das competências do Diretor, segundo o Regimento:

Art. 90 Compete ao Diretor do Câmpus:

- 1- gerenciar os bens patrimoniais, os serviços e o emprego dos recursos financeiros destinados à manutenção das atividades do câmpus, prestando contas aos órgãos competentes da UFRRJ•;
- 11- auxiliar as ações das Pró-reitorias e unidades administrativas organizadas no câmpus no que diz respeito à infraestrutura;
- 111- planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços de manutenção e conservação predial, obras e aquisição de materiais em consonância com as unidades e subunidades acadêmicas do câmpus;
- supervisionar a frequência dos servidores vinculados aos setores da Diretoria do Câmpus;
- redistribuir pessoal técnico e administrativo do quadro permanente e terceirizados pelos diferentes setores, no âmbito da sua competência;
- intermediar as relações administrativas entre os câmpus da UFRRJ;
- representar o câmpus junto ao Conselho de Administração (CAI);
- gerenciar o uso, *a distribuição e a utilização dos espaços físicos do câmpus.*

Conforme o Regimento Geral (UFRRJ, 2012), o Campus é um espaço físico, territorial e arquitetônico onde são desenvolvidas as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade.

Figura 20: Exemplo de Serviço Disponível Administrativamente no Campus Nova Iguaçu (Taxi Gov)



Fonte: UFRRJ – Documentação Interna

Para a realização da pesquisa, segundo a metodologia OKA proposta por Fresneda e Gonçalves (2007), que é a preparação e planejamento do processo de avaliação da gestão do

conhecimento organizacional, foram colhidas autorizações junto as instâncias institucionais estratégicas da organização, neste caso a Direção do Campus Nova Iguaçu..

#### **4.1 Perfil dos Participantes**

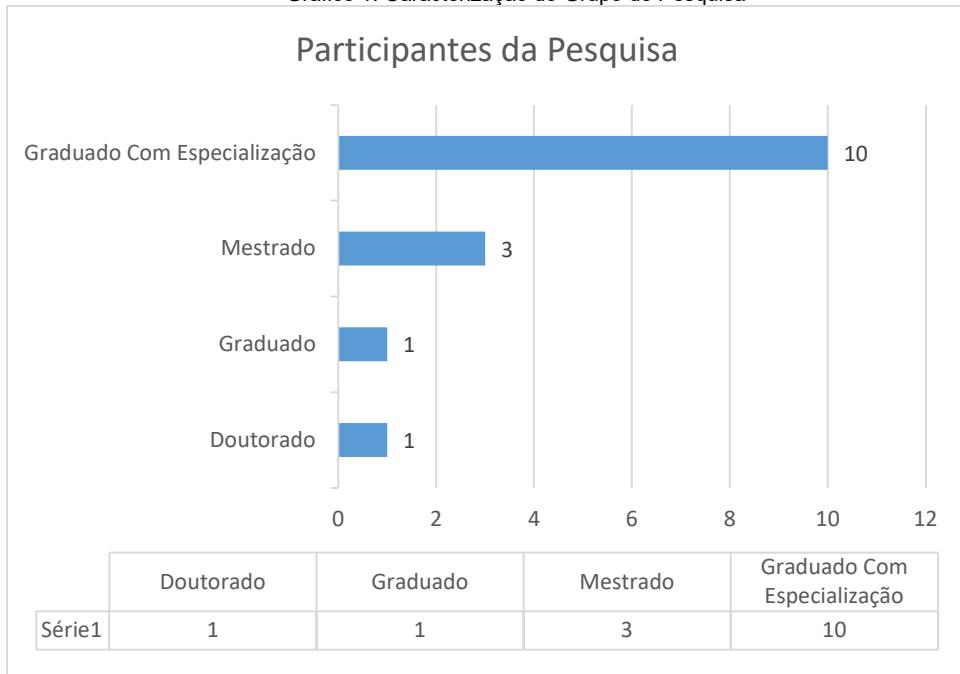
Nesta fase foram colhidas autorizações via TCLE, selecionados os participantes, buscando a maior participação possível, incluindo os servidores que ocupam ou ocuparam cargos do Campus Nova Iguaçu e também foram servidores sem função, de forma a aumentar o atingir o máximo possível do universo da pesquisa e assim evitar possíveis vieses, tendo sido possível a participação de 15 num universo de 21 servidores.

Quadro 6 – Participantes/ entrevistados

<b>Sequencial</b>	<b>Sexo</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo na UFRRJ</b>
1	Masculino	Superior Com Especialização	>15
2	Masculino	Superior Com Especialização	>15
3	Masculino	Superior Com Especialização	>10
4	Feminino	Mestrado	>10
5	Masculino	Mestrado	>10
6	Masculino	Superior Com Especialização	<10
7	Masculino	Superior Com Especialização	>10
8	Feminino	Doutorado	>10
9	Feminino	Superior Com Especialização	>10
10	Feminino	Superior Com Especialização	>10
11	Feminino	Mestrado	>10
12	Masculino	Graduado	-10
13	Masculino	Superior Com Especialização	>10
14	Masculino	Superior Com Especialização	>10
15	Feminino	Superior Com Especialização	-10

Fonte: Autor

Gráfico 1: Caracterização do Grupo de Pesquisa



Fonte: Autor

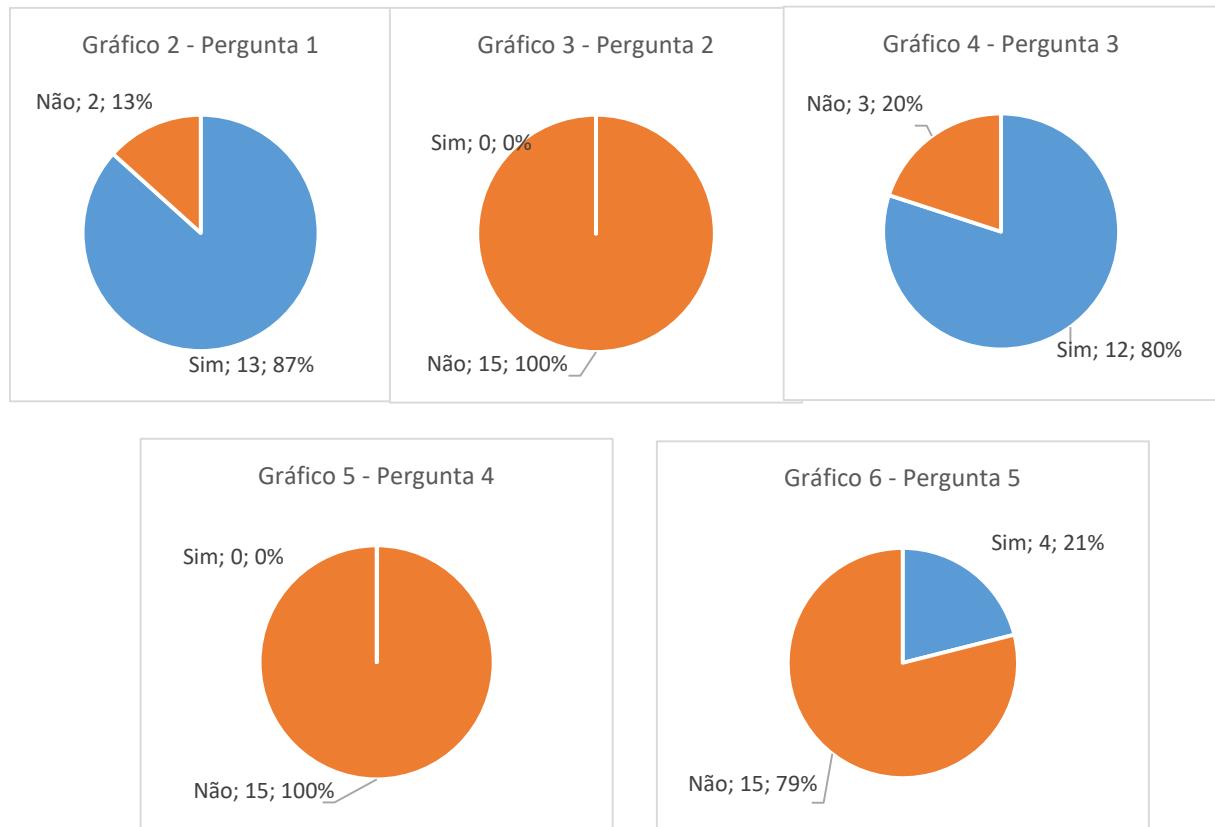
Na pré-execução pesquisa todos os participantes foram informados sobre o objeto e os objetivos, além de breve orientação sobre a ferramenta de coleta. Além disso de forma preliminar foram responderam um bloco de 5 perguntas fechadas, de forma a balizar a compreensão.

Quadro 7 - Perguntas Introdutórias

1	Você já ouviu falar ou conhece na UFRRJ processos ou Processos ligados a Gestão do Conhecimento?	Sim	Não
2	A organização possui comunidades de Práticas para os TAEs?		
3	O UFRRJ possui e estimula o uso de Espaços Colaborativos (físicos ou virtuais)?		
4	A UFRRJ possui programas de Mentorias ou Coaching?		
5	O seu departamento produz materiais ligados a treinamento para novos funcionários ou manuais das atividades realizadas?		

Fonte: O autor

Essas perguntas foram analisadas e gerando os seguintes resultados, descritos nos gráficos abaixo:



Fonte: O autor

#### 4.2 A Aplicação da Ferramenta e Resultados Obtidos

Como Ambiente de Aplicação foi definido a ferramenta googleforms, via e-mail, pois este pesquisador não conseguiu acesso a versão atualizada e traduzida do SysOKA, o que poderia dificultar a aplicação juntos aos participantes. Ainda, tratando de seleção de participantes, optou-se por identificar, grau de instrução, o sexo, o tempo de atividade na instituição, excluindo indicar a atividade/função mas indicando que a maior parte deles passou por função de Cargos de Confiança. Destaca-se que não foram selecionados/incluídos na amostra da pesquisa, os funcionários terceirizados e servidores temporários ou cedidos de outros órgãos em função de não serem regidos pelo Regime Jurídico Único e, portanto, em decorrência de impeditivos legais não estarem elegíveis a participar, por exemplo, de ações de capacitação,

avaliação de desempenho e de ter acesso a certos sistemas, o que poderia se tornar um viés no resultado da pesquisa.

A etapa operacional do método OKA envolveu a implementação prática da avaliação da gestão do conhecimento organizacional, com a coleta de dados através do formulário googleform, além da análise de documentos e registros, observação de práticas de trabalho, entre outros métodos de coleta de informações. O período de Aplicação do Questionário foi de 2 semanas, a saber 09 a 21 de janeiro de 2023, dada a quantidade de questões e disponibilidade dos participantes. A análise dos dados durante o mês de fevereiro e março de 2023.

A Aplicação da Pesquisa gerou dados que analisados conforme a metodologia geram os percentuais indicados no quadro abaixo:

Quadro 08 -Resultados

Dimensões de GC	Grau de Maturidade em GC (em %)
1. Cultura & Incentivos	14%
2. Criação e Identificação do Conhecimento	18%
3. Compartilhamento do Conhecimento	12%
4. Comunidades de Prática e Times de Conhecimento	6%
5. Conhecimento e Aprendizagem	27%
6. Liderança & Estratégias	21%
7. Fluxo de Conhecimento	12%
8. Operacionalização do Conhecimento	16%
9. Alinhamento	16%
10. Métricas e Monitoração	5%
11. Infraestrutura Tecnológica de GC	14%
12. Acesso a Infraestrutura de GC	26%
13. Gerência de Conteúdo	21%
14. Suporte e Gerência do Programa de GC	5%

Fonte: Autor

## 5 A Análise dos Resultados Obtidos

Desta forma a geração do Gráfico foi realizada em excel com os dados devidamente tabulados e organizados. A vantagem mais significativa de usar um gráfico de radar é que os valores discrepantes (que não são uniformes) são imediatamente visíveis.

Gráfico 7 – Resultado da Pesquisa



Fonte: Autor

## 5.1 Cultura e Incentivos.

A dimensão dos "incentivos culturais" no contexto da gestão do conhecimento é de extrema importância para o sucesso das organizações. Conforme destacado por Robbins e Coulter (2017), a cultura organizacional influencia diretamente o comportamento dos colaboradores e suas atitudes em relação à gestão do conhecimento. É por meio de incentivos culturais que a organização demonstra seu compromisso com a gestão das pessoas e o encorajamento da colaboração e compartilhamento de conhecimento.

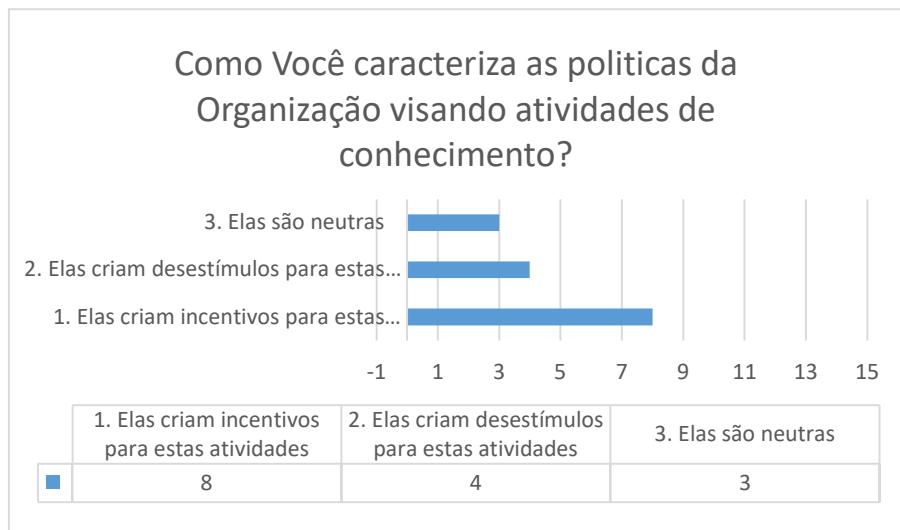
Na metodologia OKA (Avaliação da Gestão do Conhecimento Organizacional), a dimensão de Cultura & Incentivos com um grau de maturidade de 14% indica um nível médio de desenvolvimento e adoção de práticas relacionadas à cultura organizacional e aos incentivos para a gestão do conhecimento na instituição. Com base nesse resultado, sugere-se que a implementação de estratégias e ações para fortalecer a cultura organizacional relacionada à gestão do conhecimento e desenvolva incentivos adequados para estimular a participação e o

engajamento dos colaboradores nesse processo. Isso pode incluir a sensibilização sobre a importância da gestão do conhecimento, a criação de programas de reconhecimento, o estabelecimento de comunidades de prática e a promoção de uma cultura de aprendizado e colaboração. Entende-se a dificuldade de desenvolvimento específico por conta fatores ligados ao regime de trabalho ligado ao serviço público, onde não há um histórico de incentivos.

## 5.2 Criação e identificação de Conhecimentos.

A dimensão de Criação e Identificação do Conhecimento, de acordo com a metodologia OKA, envolve a capacidade da organização em gerar e identificar novos conhecimentos relevantes para suas atividades e objetivos. Segundo Santos e Brito (2012), a criação do conhecimento refere-se à geração de ideias, inovação e descobertas por meio da exploração, experimentação e reflexão. Nesse contexto, a organização busca um ambiente propício à inovação, incentivando os colaboradores a compartilharem suas perspectivas, desafiarem o status quo e buscaram constantemente melhorias.

Gráfico 8 - Percepção dos entrevistados a pergunta 140



Fonte o autor

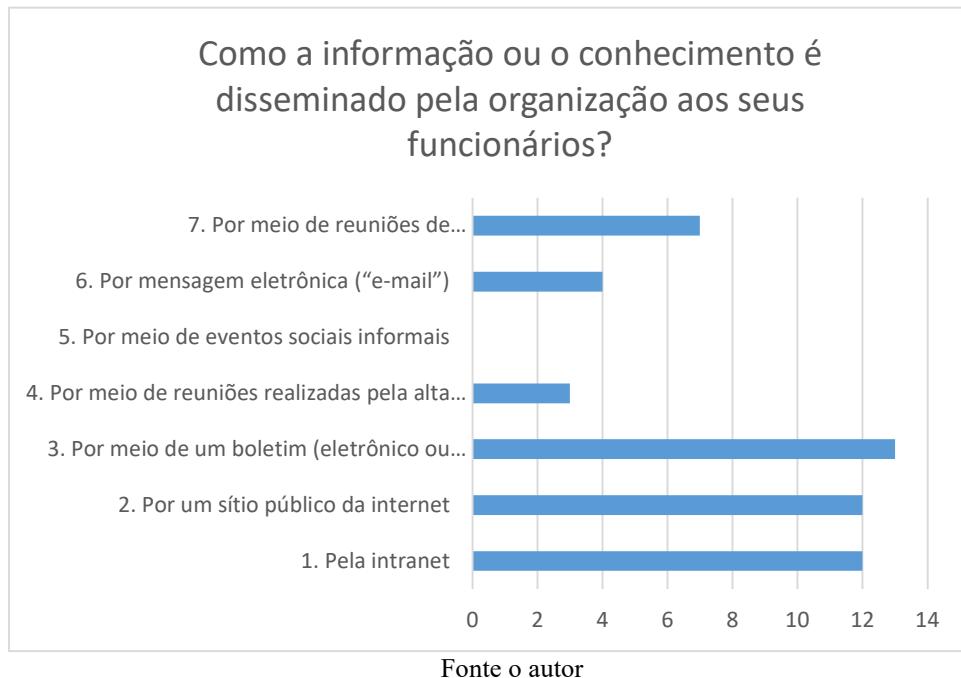
Por outro lado, a identificação do conhecimento está relacionada à capacidade de reconhecer e valorizar os conhecimentos existentes na organização. Conforme destacado por Alavi e Tiwana (2002), a identificação do conhecimento envolve a identificação e

documentação de conhecimentos tácitos, explícitos e implícitos, tornando-os acessíveis e disponíveis para os membros da organização.

### **5.3 Compartilhamento de Conhecimentos.**

Essa dimensão analisa a existência de processos e mecanismos que promovam o compartilhamento de conhecimento entre os membros da organização. O compartilhamento do conhecimento envolve a transferência de informações, experiências, lições aprendidas e melhores práticas entre os colaboradores, visando o aproveitamento coletivo do conhecimento existente na organização. Um grau de maturidade de 12% nessa dimensão indica que a Direção de campus possui efetividade na prática de compartilhamento do conhecimento mas em nível médio da escala proposta.

Gráfico 9 - Percepção dos entrevistados a pergunta 83

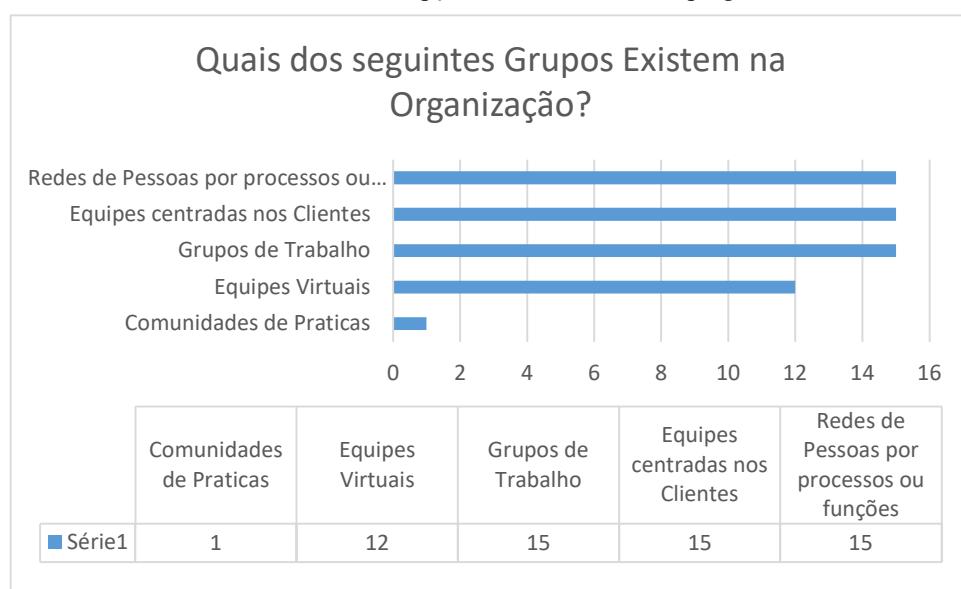


Isso pode significar que há obstáculos ou lacunas na cultura organizacional e nos sistemas de incentivos (pouco existentes nas carreiras TAEs) que dificultam ou desencorajam o compartilhamento de conhecimento. Também pode indicar a falta de processos estruturados para facilitar a transferência e disseminação de conhecimento, pois apesar de muitas ferramentas

## 5.4 Comunidades de Prática e Times de Conhecimento.

Essa dimensão analisa a existência de estruturas organizacionais que promovem a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os membros da organização. As comunidades de prática são grupos de pessoas com interesses e expertise comuns, que se reúnem regularmente para compartilhar conhecimento, aprender uns com os outros e colaborar em projetos relevantes.

Gráfico 10 - Percepção dos entrevistados a pergunta 86



Fonte o autor

Os times de conhecimento, por sua vez, são equipes multidisciplinares que trabalham juntas para resolver problemas complexos e desenvolver soluções inovadoras.

Segundo a metodologia OKA (Avaliação da Gestão do Conhecimento Organizacional), a dimensão de Comunidades de Prática e Times de Conhecimento com um grau de maturidade de 6% indica um baixo nível de desenvolvimento e adoção de práticas relacionadas à formação de comunidades de prática e times de conhecimento.

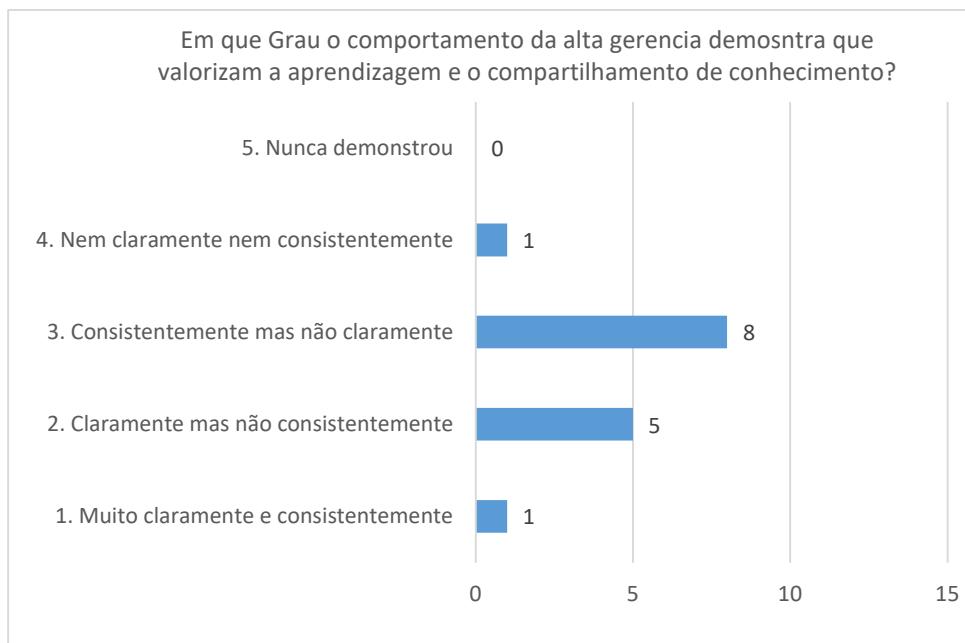
## 5.5 Conhecimento e Aprendizagem.

Essa dimensão analisa a forma como a organização gerencia o conhecimento e promove a aprendizagem contínua entre seus colaboradores. O conhecimento refere-se às informações, experiências e competências disponíveis na organização, enquanto a aprendizagem envolve o

processo de aquisição, assimilação e aplicação desse conhecimento para aprimorar as práticas e o desempenho organizacional.

Um grau de maturidade de 19 % nessa dimensão indica que a instituição possui nível médio, quase alto de práticas e iniciativas relacionadas à gestão do conhecimento e à promoção da aprendizagem.

Gráfico 11 - Percepção dos entrevistados a pergunta 46



Fonte o autor

Entretanto a Análise da percepção dos funcionários é quase dúbia, pois existem muitas ferramentas na organização, mas pouco incentivo ou treinamento para lidar com tais ferramentas. Conforme destacado por Wiig (1997), é essencial desenvolver sistemas e processos mais estruturados para capturar, organizar e compartilhar o conhecimento dentro da organização. Além disso, é fundamental promover uma cultura de aprendizado, incentivando os colaboradores a buscar ativamente novos conhecimentos, compartilhar suas experiências e aplicar o conhecimento adquirido em suas atividades diárias.

## **5.6 Liderança e Estratégia.**

A dimensão de Estratégia avalia se a organização reconhece o conhecimento como um recurso estratégico e se incorpora esse reconhecimento em seu planejamento estratégico. Isso inclui a definição de metas e indicadores relacionados ao conhecimento, a alocação de recursos

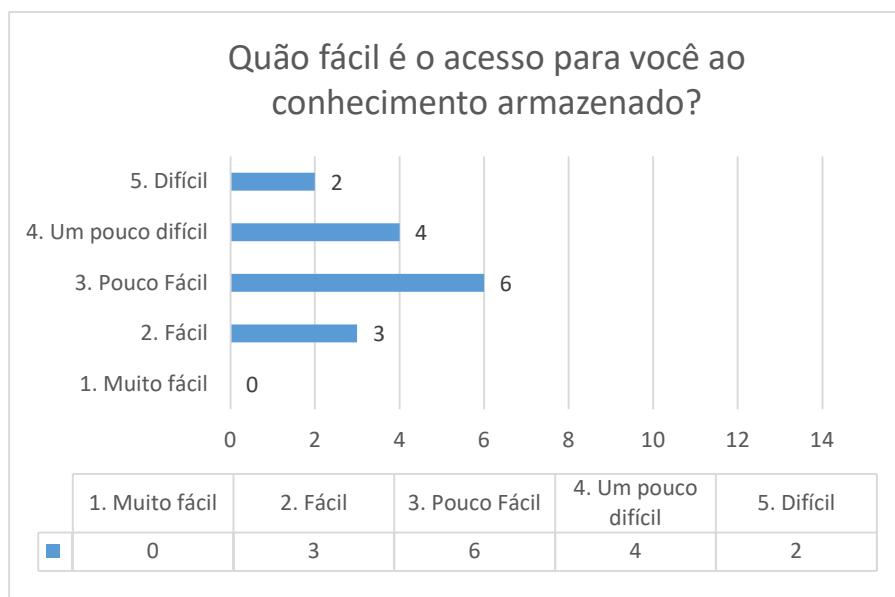
para a gestão do conhecimento, e a identificação de ações e iniciativas específicas para desenvolver e utilizar o conhecimento de maneira estratégica. Um grau de maturidade de 21% indica que a instituição possui muitas práticas e estratégias relacionadas à liderança e a estratégia, principalmente em nível institucional.

É importante que a liderança atue como agente de mudança, demonstrando comprometimento e fornecendo recursos para promover a gestão do conhecimento de forma eficaz. De acordo com Alavi e Tiwana (2002), a liderança desempenha um papel fundamental na gestão do conhecimento, estabelecendo uma visão clara, definindo metas e direcionando os esforços da organização em relação à criação, compartilhamento e utilização do conhecimento. A dimensão de Liderança & Estratégias avalia como a liderança da organização promove a gestão do conhecimento, desenvolve estratégias alinhadas com esse propósito e fornece o suporte necessário para sua implementação.

### **5.7 Fluxo do Conhecimento.**

Essa dimensão analisa como ocorre o fluxo de conhecimento dentro da organização, ou seja, como as informações e conhecimentos são compartilhados, disseminados e utilizados pelos membros da organização.

Gráfico 12 - Percepção dos entrevistados a pergunta 160



Fonte o autor

O fluxo de conhecimento abrange a transferência de conhecimentos entre os indivíduos, departamentos e áreas funcionais, bem como a circulação do conhecimento de forma eficiente e eficaz.

Conforme ressaltado por Choo (1998), o fluxo de conhecimento abrange a transferência e disseminação de conhecimentos relevantes dentro de uma organização. Nesse sentido, a efetividade do fluxo de conhecimento está diretamente relacionada à comunicação eficiente, aos canais apropriados e à promoção de uma cultura de colaboração e compartilhamento de conhecimento.

Um grau de maturidade de 12% nessa dimensão, apesar de médio, indica que a instituição pode possuir deficiências significativas em relação ao fluxo de conhecimento. Isso pode ser resultado de barreiras organizacionais, como falta de canais de comunicação adequados, ausência de processos estruturados para compartilhamento de conhecimento, falta de incentivos para a troca de conhecimento e falta de uma cultura que promova a colaboração e a disseminação de conhecimento. No caso em questão, a UFRRJ tem canais adequados e disponíveis, podendo tratar-se de uma questão cultural ou de formação de silos.

## **5.8 Operacionalização do Conhecimento**

A dimensão de Operacionalização do Conhecimento, com um grau de maturidade de 16% segundo a metodologia OKA, indica um nível médio intermediário de desenvolvimento e adoção de práticas relacionadas à operacionalização do conhecimento na instituição avaliada.

De acordo com Wiig (1997), a operacionalização do conhecimento é a capacidade de utilizar o conhecimento de maneira efetiva nas atividades diárias da organização, convertendo-o em ações concretas. Isso envolve a transformação do conhecimento em processos, procedimentos, tecnologias e práticas organizacionais que agreguem valor e melhorem o desempenho da organização.

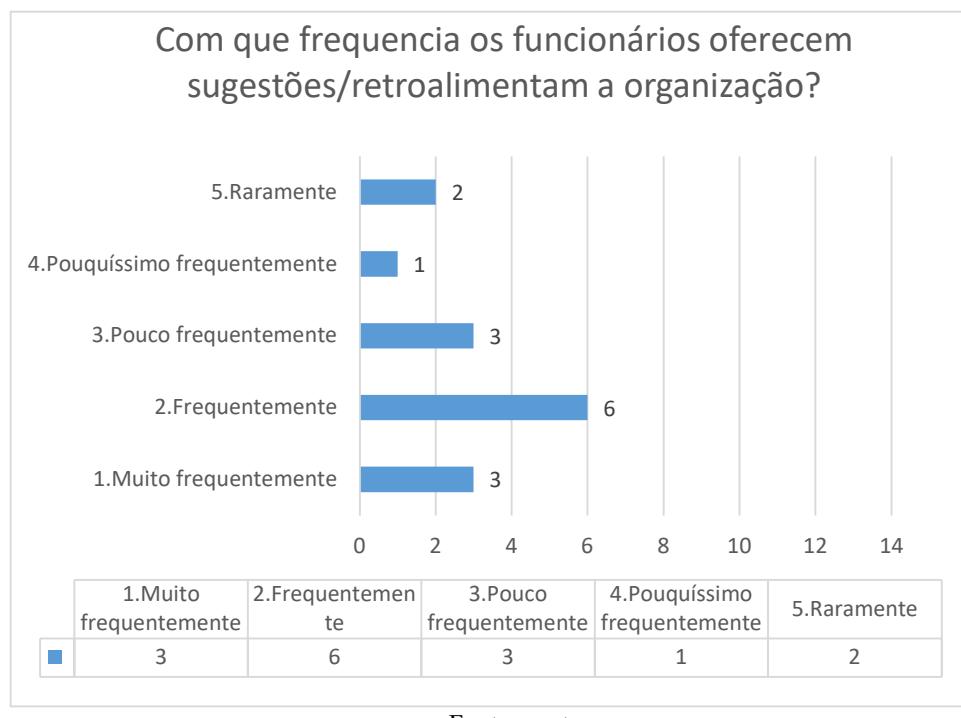
Um grau de maturidade de 16% nessa dimensão indica que a instituição possui boas práticas e iniciativas relacionadas à operacionalização do conhecimento. Segundo Ruggles e Holtshouse (1999), é essencial desenvolver processos estruturados que facilitem a transferência

e aplicação do conhecimento, bem como adotar tecnologias e ferramentas apropriadas para apoiar a operacionalização do conhecimento.

### 5.9 Alinhamento.

Conforme destacado por Sveiby e Simons (2002), o alinhamento é fundamental na gestão do conhecimento, pois as estratégias organizacionais devem estar em consonância com o uso e a aplicação do conhecimento para atingir os objetivos desejados. A dimensão de Alinhamento avalia se a organização reconhece a importância do conhecimento como um recurso estratégico e se estabelece vínculos claros entre as atividades de gestão do conhecimento e as metas estratégicas.

Gráfico 13 - Percepção dos entrevistados a pergunta 81



Fonte o autor

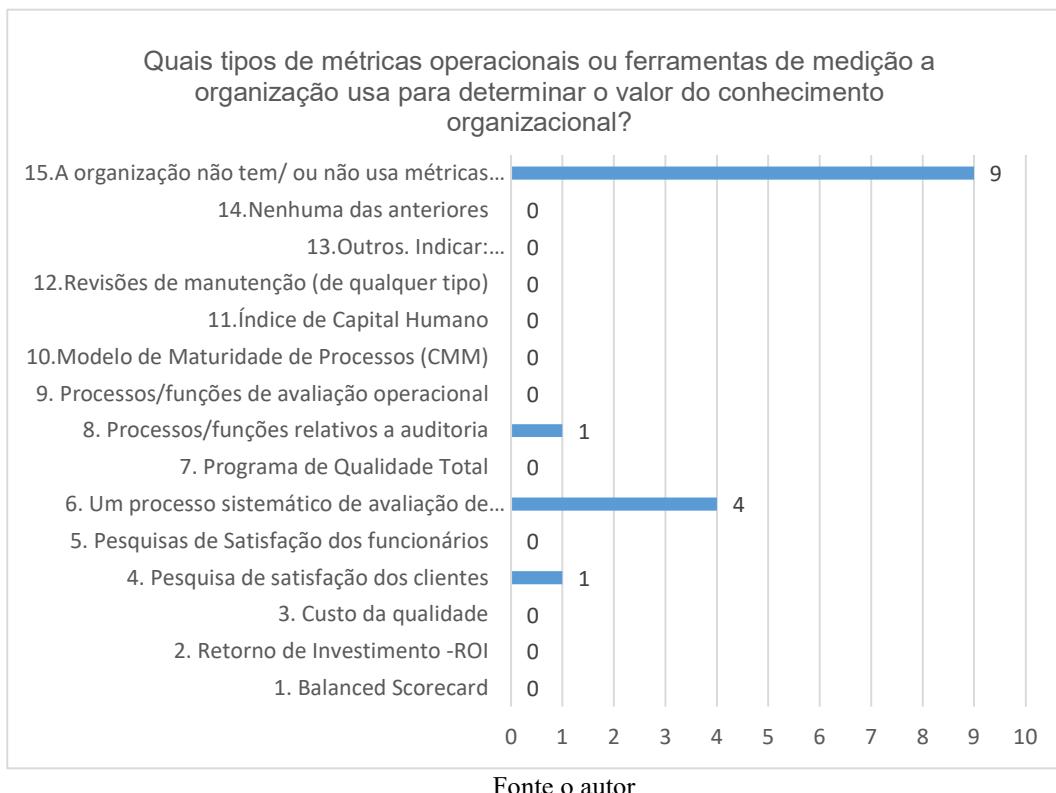
Um grau de maturidade de 16% nessa dimensão indica que a instituição tem um nível médio intermediário de alinhamento entre a gestão do conhecimento e as estratégias organizacionais. No entanto, ainda há espaço para aprimoramento na definição de metas e indicadores de desempenho relacionados ao conhecimento, na alocação adequada de recursos

para a gestão do conhecimento e na integração efetiva das atividades de gestão do conhecimento nos processos e práticas organizacionais.

### **5.10 Métricas e Monitoração.**

A dimensão de Métricas e Monitoração analisa se a organização possui indicadores adequados para avaliar o desempenho da gestão do conhecimento e se realiza o monitoramento regular desses indicadores, pois são elementos essenciais na gestão do conhecimento, permitindo avaliar o progresso, identificar lacunas e tomar decisões informadas com base em dados e informações sobre as atividades de gestão do conhecimento.

Gráfico 14 - Percepção dos entrevistados a pergunta 185



Um grau de maturidade de 11% nessa dimensão, apesar de grau médio, indica que a instituição possui limitações significativas em relação às métricas e monitoramento da gestão do conhecimento. isso pode significar que a organização não estabeleceu indicadores claros,

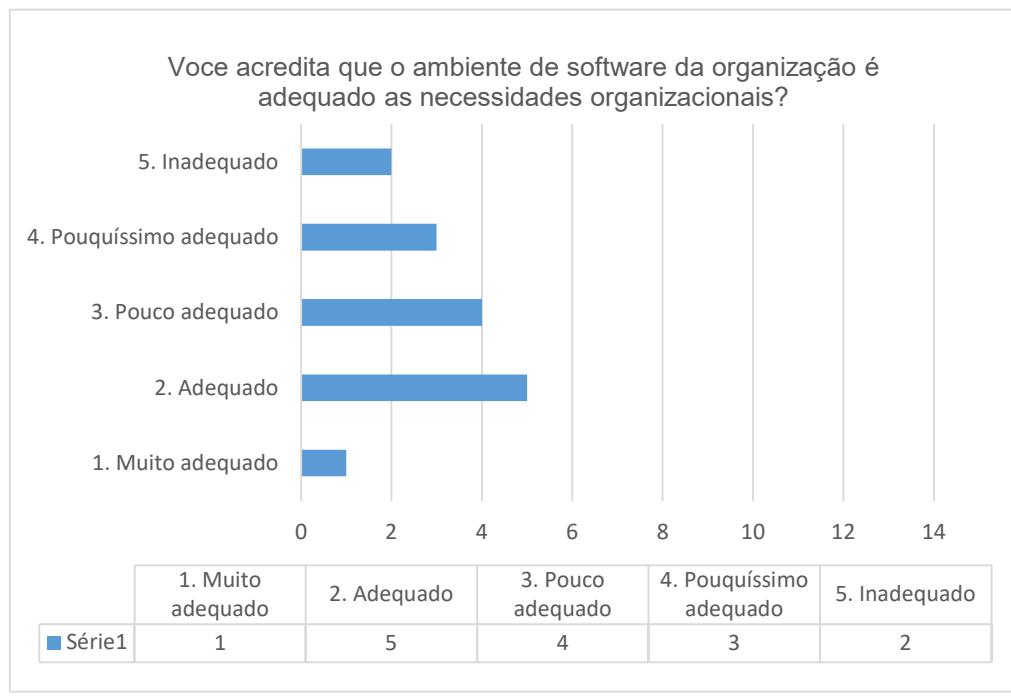
não coleta dados relevantes ou não realiza análises regulares para acompanhar o progresso e o impacto das práticas de gestão.

Conforme destacado por Maier et al. (2016), a melhoria desse quesito pode envolver a definição de indicadores-chave de desempenho relacionados à gestão do conhecimento, o estabelecimento de métodos de coleta e análise de dados, e a realização de revisões periódicas para avaliar o progresso e identificar oportunidades de melhoria.

### **5.11 Infraestrutura Tecnológica de GC.**

A dimensão infraestrutura tecnológica desempenha um papel crucial na gestão do conhecimento, fornecendo suporte para a captura, armazenamento, organização, disseminação e acesso ao conhecimento dentro da organização.

Gráfico 15 - Percepção dos entrevistados a pergunta 123



A dimensão de Infraestrutura Tecnológica de GC avalia se a instituição possui a infraestrutura necessária, como sistemas, ferramentas e plataformas, para facilitar as atividades de gestão do conhecimento. Um grau de maturidade de 14% nessa dimensão indica que a instituição possui algumas práticas e iniciativas relacionadas à infraestrutura tecnológica de GC, mas ainda há espaço para aprimoramento. Pode ser necessário investir em tecnologias mais

avanhadas e atualizadas, melhorar a integração de sistemas existentes e implementar ferramentas que facilitem a colaboração e o compartilhamento de conhecimento.

Conforme destacado por Dalkir (2017), isso pode incluir a adoção de sistemas de gerenciamento de conteúdo, plataformas de colaboração, bases de conhecimento online e ferramentas de busca e recuperação de informações. Além disso, é fundamental garantir que a infraestrutura tecnológica esteja alinhada com as necessidades e os objetivos da organização

### **5.12 Acesso a Infraestrutura de GC.**

A dimensão de Acesso a Infraestrutura avalia se a instituição disponibiliza recursos e facilidades que promovem o acesso ao conhecimento, como sistemas de informação, bases de dados, bibliotecas, redes de comunicação e espaços colaborativos.

Um grau de maturidade de 26% nessa dimensão indica que a instituição possui muitos recursos e facilidades para o acesso à infraestrutura de conhecimento, computadores, wifi, intranet, redes corporativas, etc. Pode ser necessário apenas aprimorar os recursos de acesso, garantindo que eles sejam atualizados, acessíveis e adequados às necessidades dos colaboradores.

Conforme ressaltado por Davenport e Prusak (2000), isso pode incluir a implementação de plataformas tecnológicas que facilitem o acesso ao conhecimento, o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam a disponibilidade de recursos de conhecimento, e a criação de espaços físicos e virtuais que incentivem a colaboração e o compartilhamento de informações

### **5.13 Gerência de Conteúdo.**

Essa dimensão avalia se a instituição possui práticas e mecanismos adequados para identificar, classificar, organizar, atualizar e disponibilizar o conteúdo de maneira eficiente. o gerenciamento efetivo de informações e conhecimentos disponíveis na organização, garantindo que eles sejam relevantes, atualizados, precisos e acessíveis aos membros da organização.

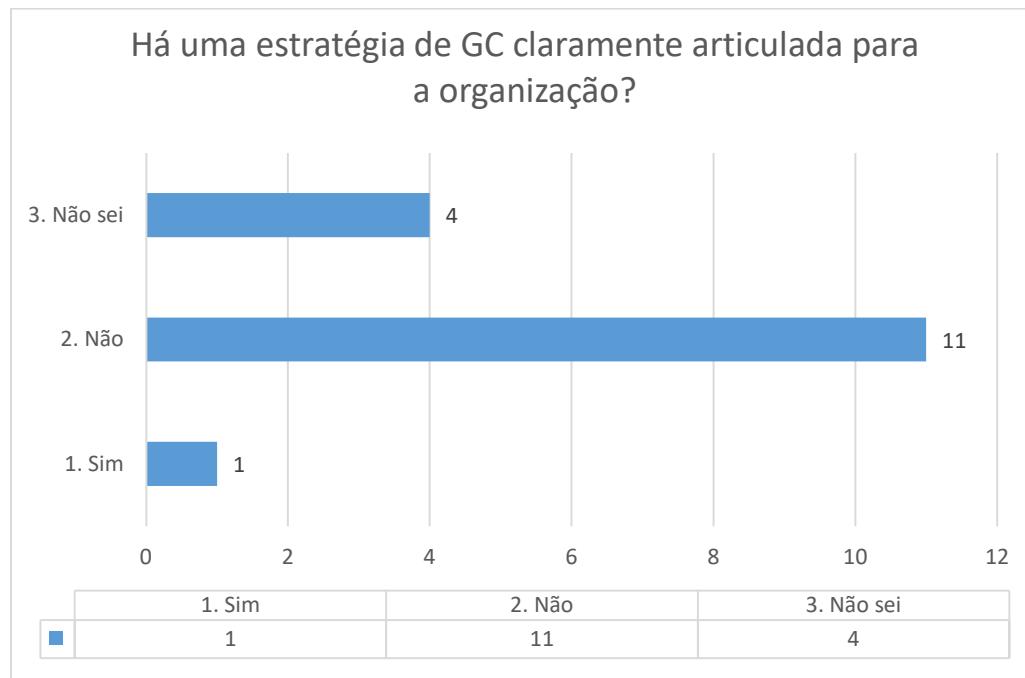
Um grau de maturidade de 21% nessa dimensão indica que a instituição possui muitas práticas relacionadas à gerência de conteúdo, com políticas e diretrizes claras para a criação, organização e atualização do conteúdo, sistemas e tecnologias que facilitam o gerenciamento e a disponibilização de informações.

#### **5.14 Suporte e Gerencia do Programa de GC.**

Essa dimensão diz respeito ao suporte e à gestão eficaz do programa de gestão do conhecimento como um todo, incluindo estrutura organizacional, papéis e responsabilidades, recursos humanos, processos e políticas relacionadas à gestão do conhecimento.

Um grau de maturidade de 5% nessa dimensão indica que a instituição apresenta deficiências significativas no suporte e na gestão do programa de gestão do conhecimento. Isso pode incluir falta de clareza nas responsabilidades, falta de recursos e capacitação insuficiente para promover e sustentar as práticas de gestão do conhecimento, caso

Gráfico 16 - Percepção dos entrevistados a pergunta 47



Fonte o autor

Desta forma, com base nesse resultado, é recomendado que a instituição fortaleça ou crie o suporte e a gerência do programa de gestão do conhecimento. Conforme sugerido por Wiig (2014), isso pode envolver a designação de papéis e responsabilidades claras, a criação de uma estrutura organizacional que promova a colaboração e a troca de conhecimento, o investimento em recursos humanos qualificados e a implementação de processos e políticas eficazes para a gestão do conhecimento.

## **6. CONTRIBUIÇÕES**

Com base nos resultados da OKA e considerando a estrutura organizacional da diretoria de Campus, tem-se como sugestão a criação plano de Gestão do Conhecimento (GC) focado principalmente nos elementos Pessoas, com objetivo de fortalecer as dimensões com menor grau de maturidade e promover uma cultura de gestão do conhecimento na diretoria.

A unidade é nova em relação a Universidade federal Rural do Rio de Janeiro como um todo, que tem mais de 110 anos de existência, além disso tem características que fogem as primícias de educação de ciências agrarias que sempre foi o forte da instituição, seguindo para formações mais multidisciplinares e ligados a ciências sociais aplicadas. Importante ressaltar que apesar da pesquisa ter foco a direção de campus, todas as informações apontam para a percepção dos técnicos administrativos em relação a UFRRJ em si e não só a esta unidade.

A implementação da Gestão do Conhecimento (GC) em organizações públicas, incluindo as instituições públicas de ensino, enfrenta desafios decorrentes da cultura burocrática e da resistência a mudanças. Apesar da importância já destacada de uma utilização de uma visão estratégica de pessoas, isso não parece ser uma realidade nas organizações:

na maioria das organizações, públicas ou privadas, é que persiste o modelo tradicional de gestão de recursos humanos (simbolizado nas atribuições de um ‘departamento de administração e controle de pessoal’), ou seja, ela não é percebida como uma questão estratégica, alinhada à missão da organização (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010, p. 626).

No âmbito público, assim como na maioria das organizações, ainda é comum o uso de um modelo tradicional de recursos humanos (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010). Essas instituições atuam de forma reativa, ou seja, respondendo a demandas de outros setores e trabalhadores da organização. Além disso, o setor de gestão de pessoas no âmbito público tem

como característica marcante a priorização de demandas emergenciais, deixando para segundo plano o foco nos objetivos estratégicos da organização (SCHIKMANN, 2010).

Ainda que esse cenário seja predominante nas instituições públicas, já é possível notar ações dessas organizações no sentido de migrar de uma visão de Departamento de Pessoal para a Gestão Estratégica de Pessoas.

Porém, há que se atentar para algumas organizações que utilizam o discurso de ‘Gestão de Pessoas’, mas na prática ainda atuam como Departamento de Pessoal. Nesse caso, Mello e Amâncio Filho (2010) percebem

“um divórcio entre o discurso idealizado, em que se classificam os recursos humanos como estratégicos e a prática organizacional, que ainda é eminentemente operacional, baseada em atividades tradicionais do antigo ‘departamento de administração de pessoal’, de cunho mecanicista, taylorista e burocrático, não tratados como ativo estratégico organizacional (MELLO e AMÂNCIO FILHO, 2010, p. 632).

No entanto, é possível superar esses obstáculos e obter benefícios significativos por meio da implementação de práticas e ferramentas de GC. A GC pode promover melhorias e otimizar o trabalho desenvolvido em todos os setores dessas instituições (Matos, Souza, & Silva, 2019).

**Quadro A**

Dimensão / medição	Ações
Cultura & Incentivos (14%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar workshops ou treinamentos para conscientizar os funcionários sobre a importância da gestão do conhecimento e sua relação com a estratégia da diretoria.</li> <li>- Implementar um programa de reconhecimento e recompensas que valorize o compartilhamento de conhecimento e a busca por inovação.</li> <li>- Promover a colaboração e o trabalho em equipe por meio de atividades que incentivem a troca de conhecimento e a resolução conjunta de problemas.</li> </ul>
Criação e Identificação do Conhecimento (18%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer práticas de registro e documentação do conhecimento, como a criação de manuais, guias e bases de conhecimento compartilhadas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar a realização de projetos de pesquisa e experimentação, fornecendo recursos e tempo dedicado para a criação de novos conhecimentos.</li> <li>- Implementar ferramentas colaborativas e plataformas digitais que facilitem a identificação, captura e compartilhamento de conhecimento entre os funcionários.</li> </ul>
Compartilhamento do Conhecimento (12%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar fóruns de discussão, grupos de estudo ou comunidades de prática voltadas para áreas específicas de conhecimento relevantes para a diretoria.</li> <li>- Promover sessões periódicas de compartilhamento de melhores práticas e lições aprendidas entre os funcionários.</li> <li>- Estabelecer um sistema de mentoria ou tutoria, em que os funcionários mais experientes possam compartilhar seu conhecimento com os mais novos.</li> </ul>

Considerando ainda as dimensões ligadas a Processos e Tecnologia com base nos resultados da OKA, formulou-se as seguintes melhorias:

Quadro B

Dimensão / medição	Ações
Fluxo de conhecimento (12%):	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar um mapeamento completo dos processos existentes na diretoria, identificando suas etapas, atividades, responsáveis e interações entre eles.</li> <li>- Documentar de forma clara e acessível os procedimentos, fluxos de trabalho e padrões de execução dos processos.</li> <li>- Estabelecer diretrizes e instruções claras para cada etapa do processo, garantindo a consistência e a padronização das atividades realizadas.</li> </ul>

Infraestrutura Tecnológica de GC (14%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar oportunidades de automação de processos por meio do uso de ferramentas tecnológicas, como softwares de gestão, sistemas de workflow ou plataformas colaborativas.</li> <li>- Implementar soluções tecnológicas que facilitem o compartilhamento de informações, a comunicação entre os membros da equipe e a gestão dos fluxos de trabalho.</li> <li>- Aprimoramento do parque tecnológico com computadores e infraestrutura.</li> </ul>
--	---

Quadro C

Dimensão / medição	Ações
Monitoramento e melhoria contínua (12%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer indicadores de desempenho para os processos, permitindo o monitoramento regular e a avaliação do seu desempenho.</li> <li>- Realizar revisões periódicas dos processos, identificando oportunidades de melhoria, eliminação de gargalos e aprimoramento da eficiência.</li> <li>- Promover uma cultura de melhoria contínua, incentivando os colaboradores a contribuírem com ideias e sugestões para otimizar os processos</li> </ul>
Alinhamento (16%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover uma comunicação eficaz em todos os níveis da diretoria, garantindo que as informações relevantes sobre a gestão do conhecimento sejam compartilhadas de maneira clara, consistente e acessível a todos os funcionários.</li> <li>- Estimular a integração e colaboração entre as equipes da diretoria, promovendo a troca de conhecimento e experiências entre os diferentes departamentos e áreas de atuação.</li> </ul>

	<p>Isso pode ser feito por meio de reuniões periódicas, workshops ou projetos conjuntos.</p> <p>-Implementar mecanismos de acompanhamento e avaliação do alinhamento na gestão do conhecimento, por meio de indicadores de desempenho e feedback dos funcionários. Isso permite identificar áreas de melhoria e tomar ações corretivas quando necessário.</p>
--	---

## 6.1 Conclusão

A Gestão do Conhecimento em uma organização requer uma abordagem estratégica que considere todos os seus aspectos, visando obter os melhores resultados e aproveitar todos os benefícios que ela pode oferecer. As iniciativas de Gestão do Conhecimento possuem um potencial significativo para auxiliar as organizações na identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e utilização do conhecimento e da expertise de seus colaboradores, bem como do conhecimento gerado tanto internamente quanto externamente à organização.

Analizando o quadro de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC) do Campus Nova Iguaçu da UFRRJ, de acordo com a metodologia OKA, observamos que as dimensões relacionadas a pessoas apresentam variações significativas de maturidade, por contar com servidores de diferentes formações. Entretanto praticamente 100 por cento dos servidores tem formação de nível superior e com tempo médio pouco superior a 10 anos de atividades, fatos estes que auxiliam a Gestão a lidar com mais recursos na resolução de problemas. Vale ressaltar que essa análise é baseada nos percentuais de maturidade apresentados no quadro e não leva em consideração informações específicas sobre a realidade do Campus Nova Iguaçu da UFRRJ. Isso indica ainda que a unidade está em pleno processo de crescimento e buscando amadurecer em relação ao restante da Instituição. Os demais aspectos estão diretamente ligados a esta dimensão que se devidamente desenvolvida crescerá conjuntamente.

Considerando essas análises, é recomendado que o Campus Nova Iguaçu da UFRRJ fortaleça a cultura organizacional voltada para a gestão do conhecimento, promova a criação e identificação de conhecimento, melhore o compartilhamento de conhecimento, estimule a formação de comunidades de prática e continue investindo em práticas de aprendizagem e

desenvolvimento. Essas ações devem envolver o engajamento dos colaboradores, o uso de tecnologias adequadas e a implementação de políticas e práticas que valorizem o conhecimento como um ativo estratégico para o campus. Para uma avaliação mais precisa e direcionada, recomenda-se a consulta ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e demais documentos estratégicos da UFRRJ.

Ressaltamos ainda que não foi possível cruzar dados do Planejamento Institucional e as avaliações dos resultados medidos pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), pois o PDI 2023-2027 não estava disponível no período da pesquisa, também não foi possível fazer a comparação das práticas de GC entre os grupos da pesquisa pois não foi possível identificar práticas recorrentes, sendo os principais canais de capacitação e treinamento a Progep (Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, localizada no Campus Seropédica. Observou-se também a partir da Pesquisa que a instituição mãe não possui um planejamento de carreira ou treinamento para os cargos Técnicos Administrativos ou para os campi, fato esse que em alguns casos pode gerar retrabalho ou desperdícios.

A efetiva gestão da carreira e da capacitação Técnico-administrativa poderia gerar resultados mais efetivos para organização, principalmente em relação a gestão de processos, redução de custos, agilidade em processos licitatórios, trato com cidadão, etc.

A presente pesquisa, no entanto, por si só, não encerra o debate acerca da GC, principalmente no que tange a Servidores do Segmento Técnico Administrativo das Universidades Federais, ou outras organizações de ensino. Na verdade, ela tem o propósito de estimular, ampliar e aprofundar a discussão do tema, tendo em vista a aplicação da GC como uma ferramenta de gestão estratégica.

Neste sentido, sugere-se a realização de estudos relacionados à prática da GC instituições de ensino (públicas e privadas), para comparar diferenças e semelhanças quanto às práticas de GC adotadas e aprimorar o desenvolvimento dos processos de GC, a partir da implementação da GC nestas organizações.

Finalizando, essa pesquisa busca proporcionar insights e entendimento sobre a importância da GC nas organizações de ensino, não só a docentes como principalmente a Técnicos administrativos, enfatizando a necessidade de atualização contínua do conhecimento e o aproveitamento estratégico desse conhecimento para o aprimoramento das atividades

desempenhadas pela unidade e seus gestores. Com base na metodologia aplicada, foi possível atender às expectativas e necessidades do trabalho proposto, permitindo a extração de reflexões e contribuições tanto para o conhecimento teórico quanto para o conhecimento prático relacionados ao tema da GC.

## 7 REFERÊNCIAS

ANGELIS, Cristiano Trindade de. Gestão do Conhecimento no setor público: no setor público: estudo de caso por meio do método OKA. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 2, n. 62, p.137-166, jul. 2011

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*, 5(1), 68-75

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 08 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases de educação nacional. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 05 out. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Plano Nacional de Educação. Brasília, DF: MEC, 1962.

CALMETO, T. L. L.; OLIVEIRA, S. B. Um diagnóstico da implantação de sistemas de informação nas prefeituras dos campi de uma instituição pública federal de ensino no sul fluminense. In: XI CASI - XI Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, 2018, Rio de Janeiro/RJ. XI CASI, 2018.

CRAWFORD, Richard. Na Era do Capital Humano. São Paulo: Atlas, 1994.

CRESWELL, J. W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRIBB, A. Y. (2010). Uma abordagem pragmática de construção de estratégias de gestão do conhecimento em organizações. *Revista Ibero-americana de Sistemas, Cibernética e Informática*, 7(1), 75-80. Recuperado de [http://www.iiisci.org/Journal/CV\\$/risci/pdfs/MJ270AL.pdf](http://www.iiisci.org/Journal/CV$/risci/pdfs/MJ270AL.pdf). Acesso em: 21 out. 2022.

Dalkir, K. (2011). Knowledge management in theory and practice. Routledge.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

DAVENPORT, T. H; VÖLPEL, S. The rise of knowledge towards attention management. *Journal of*

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 18 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DIXON, Nancy. M. The organizational learning cycle: how we can learn collectively. 2. ed. London: Gower, 1999.

DUARTE, Michelle; FERREIRA, Sandra Alberta; LOPES, Suely Pereira. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES TECNICO-ADMINISTRATIVOS: CASE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4000/0>. Acesso em: 05 out. 2022.

ENAP. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES DE GOVERNO. Disponível em: [http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/383/livro\\_gestao\\_competencias.pdf?sequ=1](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/383/livro_gestao_competencias.pdf?sequ=1) Acesso em: 05 out. 2022

FALCÃO, M. M.; ZOWAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: FGV,

FINGER, M.; BÜRGIN, S. Conceito de organização de aprendizagem aplicado à transformação do Setor Público. In: EASTERBY-SMITH et al. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. A experiência brasileira na formulação de uma proposta de gestão do conhecimento para a administração pública federal. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2007

FRESNEDA, P. S. V; GONÇALVES, S. M. G; PAPA, M; FONSECA A. F. Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas Utilizando o Método Organizational Knowledge Assessment (Oka). In: II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 20: Gestão do Conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública, 2008.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

GUTIÉRREZ, Mario Pérez-Montoro. O conhecimento e sua Gestão em Organizações. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). Inteligência, Informação e Conhecimento. Brasília: IBICT, 2006. parte II, cap. 1, p. 117- 138.

HORTA NETO, J.L. Avaliação externa: utilização dos resultados do SAEB na gestão do sistema público de ensino fundamental no Distrito Federal. 2006. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, DF.

JUNIOR, Oscar & Marinho, Sidnei. (2018). O uso do organizational knowledge assessment (OKA) para análise da gestão do conhecimento em uma organização pública. Revista de Administração da UFSM. 11. 290. 10.5902/1983465914155. Knowledge Management, 5(3), 212–221, 2001.

LACOMBE, F. J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005.

MARQUES, F. Guia de mapeamento e avaliação de competências para a administração pública poder executivo. Brasília, jun. 2013. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_de\\_referencia\\_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf). Acesso em: 05 out. 2022.

MONTES, Eduardo. Introdução ao Gerenciamento de Projetos: Como gerenciar projetos pode fazer a diferença na sua vida, 1<sup>a</sup> Ed. São Paulo; 2017.

MONTES, Eduardo; PATZ, Fatima. Gerenciamento das partes interessadas: Como engajar as pessoas em seus projetos, 1<sup>a</sup> Ed. São

NATALE, Carlos Henrique Cotta. A evolução das práticas de gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma empresa de construção civil pesada. 2014. 173 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento). Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2014.

NERY, Vitor Sousa Cunha; FERREIRA FILHO, Hélio Raymundo. A importância da gestão do conhecimento para as instituições de ensino superior públicas: um estudo de caso na Universidade do Estado do Pará. Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana, Brasil, n. 207, p.1-15, fev. 2015. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/15/conhecimento.html>. Acesso em: 16 fev. 2023. ISSN: 1696-8352.

NEVES, Maria Lúcia Corrêa; VARVAKIS, Gregório Jean; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento:. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 152-167, ago. 2018. ISSN 2175-8077. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/49214>. Acesso em: 10 nov. 2022.

NEVES JÚNIOR, O. P.; MARINHO, S. V. O Uso do 'Organizational Knowledge Assessment (Oka)' para Análise da Gestão do Conhecimento em uma Organização Pública. Revista de Administração da UFSM, v. 11, n. 2, p. 290-307, 2018.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes de; ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de; KRONBAUER, Elisete. Gestão do Conhecimento em Instituições Federais de Ensino Superior: notas sobre um Estudo de Caso. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO, 5., 2012, Salvador. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012, p. 1-16. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=6&cod\\_edicao\\_subsecao=866&cod\\_evento\\_edicao=65&cod\\_edicao\\_trabalho=15359](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=6&cod_edicao_subsecao=866&cod_evento_edicao=65&cod_edicao_trabalho=15359). Acesso em 14 fev. 2023.

OLIVEIRA, Mirian; CALDEIRA, Mário. Um framework para a gestão do conhecimento nas organizações. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa, v. 7, n. 1, p. 33-43, jan. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642008000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642008000100005&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 16 mar. 2023.

PAIVA, Simone Bastos. Gestão do capital intelectual ancorada à gestão do conhecimento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., João Pessoa. Anais [...]. João Pessoa [s.n], 2007. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1537/1537>. Acesso em: 2 fev. 2023. ISSN 2358-856X.

PINTO, Christian Carrard; SOTILLE, Suellen Spinello; SILVEIRA, Marco Antônio Pinheiro da. A gestão do conhecimento por meio de redes colaborativas: um estudo na Rede da AIESEC no Brasil. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, v. 4, n. 1, p. 92-109, 2017. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/1834/1298>. Acesso em: 18 mar. 2023.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Tradução: Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2009. ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005. ISBN: 9788522440498.

RODRIGUEZ, Indira Arias; MUNIZ JUNIOR, Jorge; MUNYON, Timothy. A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. Rev. Psicol., Organ. Trab., Brasília, v. 18, n. 1, p. 316-325, mar. 2018. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572018000100006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572018000100006&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 02 abr. 2023.

PENHA, C. D. Servidor público: precisamos dele motivado. Revista Melhor. Julho/ 2005

PERIARD, Gustavo. O Ciclo PDCA e a melhoria contínua. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>>. Acesso em: 28 mai. 2023.

PMBOK: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Sétima edição, Pennsylvania: PMI, 2021. PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management, 7th Edition

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal - Acesso em: 06 out. 2022. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35)

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e pesquisa em administração. 3. ed. SP: Atlas, 2005.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work an interpretative approach. Academy of Management Journal, v. 43, n. 1, p. 9-25, fev. 2000. Disponível em: <<http://amj.aom.org/content/43/1/9.abstract>>. Acesso em: 20 out. 2022

SANTOS, I. C; AMATO NETO, J. Gestão do Conhecimento em Indústria de Alta Tecnologia. v. 18,n. 3, p. 1-13, 2012.

SILVA, Monica Rodrigues da. Gestão do Conhecimento: estratégia para competitividade nas organizações. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA E GESTÃO, 12., 2016, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro, 2016. ISSN 1984-9354. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_05.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_05.pdf). Acesso em: 16 out. 2022.

SILVA, Talita Caetano; BURGER, Fabrício. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 07-19, dez. 2017. ISSN 2237-4558. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/569>. Acesso em: 13 fev. 2023.

SILVEIRA, R. R. Diretrizes para mitigar as Barreiras à Implementação da Gestão do Conhecimento em organizações. 2011, p. 221, Tese Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis, 2011

STEWART, Thomas A. Capital Intelectual: a nova abordagem competitiva nas empresas. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998

Stewart, T. A. (1997). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York, NY: Currency Doubleday.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIAO – EDUCAÇÃO CORPORATIVA  
<https://portal.tcu.gov.br/educacao-corporativa/educacao-a-distancia/> Acesso em: 10 out. 2022

UFRRJ – Campus Nova Iguaçu - <http://www.ni.ufrrj.br/> Acesso em 01 out.2022

UFRRJ – Comissão Própria de Avaliação - <https://cpa.ufrrj.br/> Acesso em: 01 out. 2022

UFRRJ – Organogramas <https://institucional.ufrrj.br/acessoainformacao/files/2020/08/Organograma.pdf> - Acesso em 25/10/2022

UFRRJ – Plano de Desenvolvimento Institucional - <https://institucional.ufrrj.br/pdi/> Acesso em: 01 mai. 2023

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014

Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. Journal of knowledge management, 1(1), 6-14.

## APÊNDICE A – Questionário do Método OKA (Survey)

### Características Organizacionais

1. Qual é a principal área de atuação da organização?

1. Outros Níveis de Governo (inclusive Estados e

Municípios)

2. Organizações Não-governamentais

3. Agência ou Organização Internacional (setor público)

4. Aeroespacial e Defesa

5. Agricultura e Agronegócio

6. Automotivo

7. Biotecnologia

8. Químicos

9. Comércio (inclusive varejo, atacado, venda direta ao consumidor)

10. Educação (inclusive Universidades públicas e privadas)

11. Eletrônicos e Computadores (hardware)

12. Serviços baseados em Internet

13. Extrativismo (inclusive recursos minerais tais como petróleo, metais)

14. Serviços Financeiros (inclusive seguros, bancos, investimentos)

15. Alimentação e Bebidas

16. Saúde

17. Alojamento e Diversão (inclusive a indústria de jogos)

18. Manufatura (inclusive maquinária, bens de consumo)

19. Comunicação de Massa (inclusive publicações e serviços de conteúdo)

20. Serviços Profissionais não especificados em outras categorias (inclusive consultoria)

21. Transporte

22. Utilidades (eletricidade, água, esgoto, telefone)

23. Outros. Favor especificar

---

2. Qual é a taxa de mudança da área de atuação primária da organização ou de seu ambiente competitivo?

1. Muito Alta

2. Alta

3. Médio

4. Baixa

5. Muito Baixa

3. Qual o grau de importância de ter a informação mais atualizada para as organizações desta área de atuação se manterem competitivas?

1. Muito importante

2. Importante

3. Com alguma importância

4. Pouquíssima importância

5. Sem importância

4. Em quantos países a organização opera?

1. Um

2. 2 a 3

3. 4 a 12

4. 13 a 50

5. 50 a 160

6. Mais que 160

5. Quantos escritórios / representações / filiais (com 3 ou mais pessoas) a organização possui?

1. Um

[2. 2 a 3](#)[3. 4 a 12](#)[4. 13 a 50](#)[5. 50 a 160](#)[6. Mais que 160](#)

[6. Quantas unidades operacionais/de negócios a organização possui além das funções de apoio centralizado \(tais como contabilidade, orçamento, finanças, recursos humanos, serviços de TI, etc.\)?](#)

[1. 1 a 3](#)[2. 4 a 10](#)[3. 11 a 20](#)[4. Mais que 20](#)

[7. Quantos funcionários a organização emprega direta ou indiretamente \(inclui terceirizados e consultores\) ?](#)

[1. Menos que 10](#)[2. 11 a 100](#)[3. 101 a 250](#)[4. 251 a 500](#)[5. 501 a 1.000](#)[6. 1.001 a 10.000](#)[7. Mais que 10.000](#)

[8. Qual é a proporção estimada da força de trabalho \(empregados, terceirizados e consultores externos\) da organização que possui nível superior ou maior?](#)

[1. Menos que 5%](#)[2. Igual ou mais que 5% mas menos que 25%](#)[3. Igual ou mais que 25% mas menos que 50%](#)[4. Igual ou mais que 50% mas menos que 75%](#)[5. Igual ou mais que 75% mas menos que 85%](#)[6. Igual ou mais que 85%](#)

[9. Qual a proporção estimada de funcionários que tem permanecido na organização por mais de 5 anos \(ou desde da criação da organização para aquelas organizações com menos de 5 anos de existência\)?](#)

[1. Menos que 5%](#)[2. Igual ou mais que 5% e menos que 25%](#)[3. Igual ou mais que 25% e menos que 50%](#)[4. Igual ou mais que 50% e menos que 75%](#)[5. Igual ou mais que 75% e menos que 85%](#)[6. Igual ou mais que 85%](#)

[10. Qual a taxa de rotatividade de funcionários \(turnover\) da organização \(a proporção de funcionários que a deixam todo ano\)?](#)

[1. Menos que 1%](#)[2. Igual ou mais que 1% e menos que 2%](#)[3. Igual ou mais que 2% e menos que 5%](#)[4. Igual ou mais que 5% e menos que 10%](#)[5. Igual ou mais que 10% e menos que 15%](#)[6. Igual ou mais que 15%](#)

[11. Qual a proporção estimada de funcionários que tomam decisões de negócios como parte de seu trabalho diário?](#)

[1. Menos que 5%](#)[2. Igual ou mais que 5% e menos que 25%](#)[3. Igual ou mais que 25% e menos que 50%](#)[4. Igual ou mais que 50% e menos que 75%](#)[5. Igual ou mais que 75% e menos que 85%](#)[6. Igual ou mais que 85%](#)[12. Qual é a sua posição na organização?](#)

1. Gerente Sênior

2. Gerente Intermediário

3. Especialista Técnico

4. Financista, Contador, Advogado

5. Especialista em informação

6. Outro. Citar:  
\_\_\_\_\_

—

13. Como você classifica as seguintes funções ou atividades na organização?

Alto Baixo

Coleta de conhecimento técnico (“know-how”)

Coleta de conhecimento sobre projeto de produtos

Marketing de produtos e serviços

Conhecimento sobre os clientes

Criatividade pessoal

Criação e difusão da inovação

Gerenciamento da mudança e adaptação

Pesquisa e análise do ambiente externo

Capacidade de absorção de conhecimento dos funcionários

14. Em que grau sua organização apresenta os seguintes comportamentos?

Alto Baixo

Resposta rápida às demandas do mercado (quick-to-market)

Sensibilidade ao mercado

Gerenciamento da complexidade

Senso do contexto

Julgamento efetivo

Flexibilidade operacional

Empoderamento do funcionário (“Empowerment”)

15. Em que medida você se considera familiarizado em relação aos processos de negócio e as unidades funcionais de sua organização?

1. Muito familiarizado

2. Pouco familiarizado

3. Não familiarizado

Natureza do Programa de GC da Organização ou das Atividades Informais de GC

16. A Organização possui um Programa de Gestão do Conhecimento formal / definido?

1. Sim

2. Somente em algumas unidades organizacionais

3. Não

4. Não sei

17. Qual o seu grau de familiaridade com o Programa de Gestão do Conhecimento (GC) da sua organização?

1. Muito familiarizado

2. Familiarizado

3. Pouco familiarizado

4. Pouquíssimo familiarizado

5. Desconheço

18. Qual das frases abaixo melhor caracteriza a estrutura organizacional utilizada para gerenciar o Programa de GC da organização?

1. Uma unidade centralizada que supervisiona todas as iniciativas organizacionais de GC

2. Distribuída dentro de cada divisão/área, a qual é responsável por suas próprias iniciativas de GC

3. Distribuída dentro de apenas algumas divisões/áreas, as quais apoiam suas próprias iniciativas de GC

(enquanto outras não possuem nenhuma iniciativa)

4. Descentralizada, enquanto um comitê/secretariado institucional coordena as atividades de GC

espalhadas na organização

19. O Programa de GC possui mecanismos para a definição das políticas de GC?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

20. O Programa de GC possui mecanismos para monitorar a conformidade com as políticas de GC?

Sim

Não

Não sei

21. Em que medida o Programa de GC influencia as políticas organizacionais?

1. Em grande escala (o Programa de GC impacta diretamente as políticas)

2. Em uma escala acima da média

3. Em escala mediana

4. Em baixa escala

5. Não influencia em nada (o Programa de GC não contribui ou impacta nenhuma política)

22. A organização possui descrições de postos de trabalho (job description) relacionadas

somente às atividades de GC ou ao Programa de GC ?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

23. Qual é o título do cargo ocupado pelo responsável do Programa/Unidade de Gestão do Conhecimento ?

1. Vice-Presidente de Gestão do Conhecimento ou equivalente (CKO - Chief Knowledge Officer)

2. Vice-Presidente de Gestão da Informação ou equivalente

3. Diretor de Gestão do Conhecimento ou equivalente

4. Gerente da Unidade Organizacional de Gestão da Informação

5. Outro. Cite:

---

6. Não existe

24. A quem o Programa de Gestão do Conhecimento se reporta na Organização?

1. Unidades operacionais

2. Unidades de Estratégia ou Planejamento

3. Recursos humanos

4. Tecnologia da Informação

5. Financeiro

6. Marketing

7. Outro. Especifique:

---

25. A organização possui rubricas orçamentárias institucionais (usados em folhas de ponto, gastos, atividades baseadas em custos) para conhecimento em geral ?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

26. A organização possui rubricas orçamentárias institucionais (usados em folhas de ponto, orçamentos, atividades baseadas em custos) para seu Programa de Gestão do Conhecimento?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

4. A organização não tem um Programa formal de Gestão do Conhecimento

27. Algumas unidades organizacionais possuem seus próprios códigos orçamentários para atividades relativas à gestão do conhecimento (GC)?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

28. O Programa de GC possui seu próprio orçamento?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

29. Do ponto de vista de um funcionário, quanto do Programa de GC consiste de iniciativas informais versus formais?

1. Quase todo o Programa de GC parece envolver iniciativas/estruturas informais

2. Muito do Programa de GC parece envolver iniciativas/estruturas informais, mas existem alguns aspectos formais

3. Parte do Programa de GC parece envolver iniciativas/estruturas informais, mas a maior parte é formal

4. Quase todo o Programa de GC parece envolver iniciativas/estruturas formais

30. Em que medida as atividades do Programa de GC da organização estão alinhadas aos objetivos organizacionais?

1. Muito alinhadas

2. Alinhadas

3. Pouco Alinhadas

4. Pouquíssimo alinhadas

5. Não alinhadas

31. O Programa de GC da organização identifica e/ou mede os benefícios que produz na organização?

1. Sim

2. De certa forma - esta informação é identificada por algumas unidades apenas e no nível da unidade específica

3. Não

4. Não sei

32. O Programa de Gestão do Conhecimento possui apoio de “Campeões do Conhecimento” ou de “Patrocinadores” formais na organização?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

33. O Programa de GC está ajudando a organização a fazer ajustes estratégicos?

1. Sim

2. Não

**3. Não sei**

**34. A organização possui alguma atividade informal de Gestão do Conhecimento identificável (fora de um Programa de GC formal)?**

**1. Sim**

**2. Não**

**3. Não sei**

**35. A organização possui políticas ou procedimentos formais para inserir conhecimento em seus processos operacionais?**

**1. Sim**

**2. De certa forma (Políticas/procedimentos formais existem em algumas áreas da organização)**

**3. Não**

**4. Não sei**

**36. Que grupos de pessoas estão envolvidos em atividades de GC?**

**1. Alta gerência**

**2. Gerência média**

**3. Responsáveis por processos ou funções organizacionais**

**4. Funcionários do atendimento aos clientes**

**5. Funcionários de escritório/ administrativos**

**6. Outros funcionários.**  
**Especifique**

**7. Nenhum funcionário está envolvido em atividades de Gestão do Conhecimento**

**Liderança e Gestão Organizacional**

**37. Quem normalmente inicia a mudança nos processos de negócio da organização?**

**1. Alta gerência**

**2. Gerência Média**

**3. Responsáveis por Processos Organizacionais**

**4. Funcionários**

**5. Comitês ou grupos de revisão**

**6. Clientes**

**7. Outros . Especificar:**

**8. Nenhuma das anteriores**

**38. Quão influente é a alta gerência sobre a cultura organizacional?**

**1. Muito influente**

**2. Influente**

**3. Pouco Influente**

**4. Pouquíssimo influente**

**5. Nada influente**

**39. Qual o nível de influência da alta gerência sobre os padrões de comunicação da organização?**

**1. Muito influente**

**2. Influente**

**3. Pouco influente**

**4. Pouquíssimo influente**

**5. Nada influente**

**40. Qual o grau de transparência do processo decisório da alta gerência para os funcionários da organização?**

**1. Muito transparente**

**2. Transparente**

**3. Pouco Transparente**

**4. Pouquíssimo transparente**

**5. Nada transparente**

**6. Não sei**

41. Em que medida a alta gerência está ativamente envolvida na tentativa de melhorar os processos internos da organização?

1. Muito ativa

2. Ativa

3. Pouco ativa

4. Pouquíssimo ativa

5. Inativa

42. Com que frequencia a gerência promove mudanças nos processos internos ou nos processos de compartilhamento de conhecimento da organização?

1. Muito frequente (mais de 5 vezes por ano)

2. Frequente (2 a 5 vezes por ano)

3. Pouco frequente (pelo menos uma vez por ano)

4. Raramente (uma vez a cada dois anos)

5. Nunca

43. A organização possui um ritmo de mudança rápido ou lento no que diz respeito à implementação de melhorias?

1. Muito rápido

2. Rápido

3. Adequado

4. Lento

5. Muito lento

44. Qual o nível de frustração dos funcionários com a organização em

relação à desconsideração pelo processo de melhoria ou pela sua

lentidão no processo de mudança?

1. Muito grande

2. Grande

3. Médio

4. Pequeno

5. Zero - Sem frustração alguma

45. Quão fortemente você acredita/sente/pensa que a tomada de decisões estratégicas por parte da alta gerência se dá sem informações ou sem os conhecimentos necessários?

1. Muito fortemente

2. Fortemente

3. Médio

4. Pouco fortemente

5. Fracamente

46. Em que grau o comportamento da alta gerência claramente ou consistentemente demonstra que eles valorizam a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento?

1. Muito claramente e consistentemente

2. Claramente mas não consistentemente

3. Consistentemente mas não claramente

4. Nem claramente nem consistentemente

5. Nunca demonstrou

47. Há uma estratégia de GC claramente articulada (i.e. escrita) para a organização?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

48. Em que medida a equipe de alta gerência se autotransforma de tempos em tempos usando fontes de conhecimento existentes na organização?

1. Em grande escala

2. Em uma escala acima da média

3. Em escala média

4. Em escala abaixo da media

5. Quase nunca

**49. A alta gerência instituiu políticas para apoiar atividades relativas ao conhecimento?**

1. Sim

2. Não

246

3. Não sei

**50. O Presidente/CEO expressa consistentemente (por meio de documentos escritos, discursos ou outros documentos de comunicação) seu comprometimento com a iniciativa da gestão do conhecimento e por atividades de compartilhamento de conhecimento?**

1. Sim

2. Não

3. Não sei

**51. Como você caracterizaria a liderança das atividades de gestão do conhecimento na organização?**

1. Realizada basicamente pelo nível da alta gerência

2. Balanceado entre a alta gerência e as gerências médias e inferiores

3. Realizada basicamente pelos níveis de gerência média e inferior

**52. Em que medida a gerência intermediária utiliza o conhecimento organizacional para melhorar os processos de negócio da empresa?**

1. Em grande escala

2. Em uma escala acima da média

3. Em escala mediana

4. Em baixa escala

5. Quase nunca

**53. Com que frequência a gerência média institui novos processos de gestão da mudança na organização baseados no conhecimento organizacional existente?**

1. Muito frequentemente

2. Frequentemente

3. Pouco frequentemente

4. Pouquíssimo frequentemente

5. Raramente

**54. Em que medida a gerência média apoia atividades de GC na organização?**

1. Apoia muito

2. Apoia

3. Apoia pouco

4. Apoia pouquíssimo

5. Não apoia

**55. Em que medida os funcionários estão aptos ou têm permissão para participar nas mudanças do processo de negócios na organização?**

1. Em grande escala

2. Em uma escala acima da média

3. Em escala média

4. Em baixa escala

5. Quase nunca

**56. Em que grau os funcionários são receptivos à mudanças organizacionais?**

1. Em grande escala

2.Em uma escala acima da média

3.Em escala média

4.Em baixa escala

5.Quase nunca

57. Até que ponto o apoio ao Programa de GC entre os gerentes sêniores é compartilhado?

1. Muito compartilhado (todas as unidades da organização estão envolvidas)

2. Compartilhado

3. Pouco compartilhado

4. Pouquíssimo compartilhado

5. Nada compartilhado (isolado em uma ou poucas unidades)

Natureza dos Funcionários da Organização

58. Qual proporção da força de trabalho da empresa (funcionários e consultores externos) você estima que possuem funções cuja atividade primária lida com trabalho baseado em conhecimento, não manual e rotineiro?

1. Menos que 5%

2. Igual ou mais que 5% e menos que 25%

3. Igual ou mais que 25% e menos que 50%

4. Igual ou mais que 50% e menos que 75%

5. Igual ou mais que 75% e menos que 85%

6. Igual ou mais que 85%

59. Qual o grau de importância da interação entre funcionários na organização para que ela produza seus resultados?

1. Muito importante

2. Importante

3. Pouco importante

4. Pouquíssimo importante

5. Nada importante

60. Qual o grau de importância da interação entre funcionários e o mundo externo para que a organização produza seus resultados?

1.Muito importante

2.Importante

3.Pouco importante

4.Pouquíssimo importante

5.Nada importante

61. Quão importante é a recuperação de informação (de sítios da internet, bases de dados, sistemas da empresa, ou outros sistemas de recuperação eletrônica da informação) para a maioria dos funcionários realizarem suas tarefas diárias?

1.Muito importante

2.Importante

3.Pouco importante

4.Pouquíssimo importante

5.Nada importante

62. Em geral, você acredita que os funcionários compreendem o quanto o seu papel contribui para a performance da empresa?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

63. Em que grau a organização deliberadamente busca contratar funcionários que complementem áreas do conhecimento deficientes na organização?

1.Em grande escala (Sempre)

2.Em uma escala acima da média (Quase Sempre)

3.Em escala média (De vez em quando)

**4.Em baixa escala (Quase nunca)****5. Nunca**

**64. Quais dos princípios abaixo caracterizam as crenças dos funcionários de sua organização?**

**1. Programas e atividades de GC são mais bem sucedidos quando são criados para resolver problemas “reais” ligados à essência do negócio (core business)**

**2. Programas ou atividades de GC criados em unidades finalísticas da organização são capazes de promover a disseminação mais rápida da gestão do conhecimento**

**3. Um crescimento “orgânico” do Programa de GC e/ou de atividades de GC constituem uma maneira mais lenta embora mais efetiva para tais programas/atividades se disseminarem pela organização**

**4. Uma abordagem “de baixo para cima” e “de cima para baixo” para GC devem coexistir para que um programa ou atividade de GC possa ser bem sucedido**

**5. Instrumentos de transferência de conhecimento baseados em métodos participativos são fundamentais para a absorção do conhecimento**

**6. Nenhuma das anteriores. Especifique:**

---

**A Natureza do Trabalho na Organização**

**65. De que modo as atividades de GC (criação do conhecimento, armazenamento, disseminação) concorrem para os objetivos explícitos da organização?**

**1. Essencial para a performance do negócio**

**2. Importante para a obtenção de vantagem competitiva**

**3. Importante para levar à inovação**

**4. Defasado ou não necessário**

**5. Nenhuma das anteriores . Explicite qual:**

---

**6. Não sei**

**66. Qual o grau de importância do conhecimento ou das informações nos processos de agregação de valor da organização (i.e. conversão de insumos em resultados)?**

**1.Muito importante**

**2.Importante**

**3.Pouco importante**

**4.Pouquíssimo importante**

**5.Não importante**

**67. Como você julga a intensidade da agregação nos resultados/produtos de sua organização?**

**1. Baixo - precisa ser melhorada**

**2. Aceitável**

**3. Alta**

**4. Não sei**

**68. Quão flexível é o horário de trabalho dos funcionários de forma a permiti-los a se envolverem em atividades de aprendizagem?**

**1. Muito flexível (Funcionários possuem disponibilidade do seu tempo de trabalho para atividades de**

**aprendizagem)**

**2. Flexível**

**3. Pouco flexível**

**4. Pouquíssimo flexível**

**5. Inflexível (Funcionários não possuem tempo de trabalho disponível para atividades de aprendizagem)**

**69. A organização possui um Plano de Aprendizagem (plano de capacitação)?**

**Sim / Não / Não sei**

Para toda a organização

Para cada unidade em separado

Para cada funcionário individualmente

70. Quão fácil é para um funcionário modificar um processo de negócio?

1. Muito fácil

2. Fácil

3. Pouco fácil

4. Pouquíssimo fácil

5. Difícil

71. A organização provê tempo aos funcionários para que compartilhem conhecimento entre eles durante as horas de trabalho (i.e. Almoços informais, workshops)?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

A Natureza da Comunicação na Organização

72. Quão influente é a estrutura hierárquica na definição dos padrões de comunicação na organização?

1. Muito influente

2. Influente

3. Pouco influente

4. Pouquíssimo influente

5. Não é influente

73. Como você caracteriza a “estratégia de comunicação” da alta gerência para os funcionários?

1. Muito aberta

2. Aberta

3. Um pouco aberta

4. Não existe muita comunicação

5. Fechada

74. Com que frequência a alta gerência se comunica com os empregados?

1. Muito alta

2. Alta

3. Média

4. Baixa

5. Muito baixa

75. Como você classifica a comunicação entre as seguintes partes da organização?

Muito boa / Boa / Pouco boa / Pouquíssimo boa / Ruim

Entre níveis hierárquicos distintos

Entre unidades ou divisões distintas

76. Em que grau a organização apoia o compartilhamento “interfronteiriço” (interdisciplinar, interunidades, interdepartamental, interdivisões) da comunicação e da informação na organização?

1. Muito alto

2. Alto

3. Médio

4. Pequeno

5. Muito pequeno

77. Com que frequência você se aconselha com outros funcionários buscando ter acesso aos seus conhecimentos ou aos seu know-how tácitos?

1. Muito frequentemente

2. Frequentemente

3. Pouco frequentemente

**4. Pouquíssimo frequentemente****5. Nada frequentemente**

**78. Em que medida a organização apoia a interação social que permita o compartilhamento de conhecimento tácito entre pessoas?**

**1. Apoia muito**

**2. Apoia**

**3. Apoia pouco**

**4. Apoia pouquíssimo**

**5. Não apóia**

**79. Qual o grau de receptividade a organização parece ter em relação a sugestões dos funcionários?**

**1. Muito receptiva**

**2. Receptiva**

**3. Pouco receptiva**

**4. Pouquíssimo receptiva**

**5. Não receptiva**

**80. A organização possui um processo definido para a revisão das sugestões dos funcionários?**

**1. Sim**

**2. Não**

**3. Não sei**

**81. Com que frequência os funcionários oferecem sugestões/retroalimentam à organização?**

**1.Muito frequentemente**

**2.Frequentemente**

**3.Pouco frequentemente**

**4.Pouquíssimo frequentemente**

**5.Raramente**

**82. Com que frequência os funcionários recebem feedback (formal ou informal) sobre seu desempenho?**

**1. Pelo menos uma vez por mês**

**2. Pelo menos uma vez a cada três meses**

**3. Pelo menos uma vez a cada seis meses**

**4. Pelo menos uma vez ao ano**

**5. Menos que uma vez ao ano**

**6. Não recebe feedback**

**83. Como a informação ou o conhecimento é disseminado pela organização aos seus funcionários?**

**1. Pela intranet**

**2. Por um sítio público da internet**

**3. Por meio de um boletim (eletrônico ou físico)**

**4. Por meio de reuniões realizadas pela alta gerência**

**5. Por meio de eventos sociais informais**

**6. Por mensagem eletrônica (“e-mail”)**

**7. Por meio de reuniões de divisão/unidade/departamento**

**8. Alguma outra forma. Indicar:**

**9. Não é disseminada**

**84. Como você classifica o nível de comunicação realizado por meio de sistemas online (tais como mensagens eletrônicas, mensagens instantâneas e espaços virtuais de trabalho) na organização?**

**1. Muito alto**

**2. Alto**

**3. Médio**

**4. Baixo**

**5. Muito baixo**

A Natureza das Equipes na Organização

85. Qual das sentenças abaixo melhor descreve a atitude organizacional em relação ao trabalho em equipe efetivo?

1. Encoraja mas não provê meios para possibilitá-lo

2. Encoraja e possibilita

3. Não encoraja

4. Não sei

86. A organização utiliza equipes/comitês regularmente para resolver problemas?

1. Sim

2. Não

87. Quais dos seguintes tipos de equipes existe na organização?

1. Comunidades de prática

2. Equipes virtuais

3. Grupos de Trabalho

4. Redes de pessoas por processos ou funções

5. Equipes centradas nos clientes

5. Outras.

Especificar:

---

7. Não sei

88. Quais dos grupos é formalmente apoiado pelo Programa de GC ou pela gerência da organização?

1.Comunidades de prática

2.Equipes virtuais

3.Grupos de Trabalho

4.Redes de pessoas por processos ou funções

5.Equipes centradas nos clientes

6.Outras.

Especificar:

---

7.Não sei

89. Qual dos seguintes incentivos ou recursos a organização provê para possibilitar a existência de grupos informais?

1. Tempo para os funcionários se engajarem em grupos informais durante as horas de trabalho

2. Espaço/salas de reuniões

3. Suporte tecnológico (i.e. espaços virtuais de trabalho, e ferramentas colaborativas)

4. Dinheiro para financiar tempo para reuniões dos líderes do grupo

5. Reconhecimento gerencial

6.

Outro.

Especificar:

---

7. Não sei

A Natureza das Comunidades de Prática na Organização

Nota: Comunidades de Prática são grupos informais de especialistas em uma área/tópico/tarefa específicos que trabalham com liberdade uns com os outros e compartilham informações sobre essa área/tópico/tarefa.

Em algumas organizações, essas comunidades de prática podem ter uma configuração mais formal embora isso não seja comum.

90. A organização possui comunidades de prática?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

91. Como as comunidades de prática são criadas na organização?

1. Por um processo formal dirigido pela gerência

2. Por um processo formal iniciado por funcionários

3. Informalmente por empregados da organização

4. Outros. Indicar \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Não sei

6. Nenhuma das anteriores

92. Que tipos de comunidades de prática a organização possui?

1. Organizada por tópicos ou assuntos

2. Organizada para resolver problemas específicos

3. Organizada por processos ou atividades organizacionais ou tarefas de negócios

4. Outros. Indicar. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Não sei

6. Nenhuma das anteriores

93. Quantas comunidades de prática distintas e identificáveis a organização possui?

Nenhuma

1-5

6-20

21-50

51-100

101 ou mais

94. Alguma das comunidades de prática da organização possui conexões ou interage com grupos externos?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

95. Qual percentagem do tempo em comunidades é gasto em interações em comunidades ou grupos externos?

1. 0 a 20%

2. 21% a 30%

3. 31% a 40%

4. 41% a 50%

5. Mais de 51%

6. Não sei

96. Qual dos itens abaixo caracteriza a estrutura das comunidades de prática da organização?

1. Regras e procedimentos

2. Processos de retroalimentação (feedback)

3. Listas de membros disponíveis

4. Líderes de grupos designados

5. Reuniões regulares

6. Equipe remunerada

7. Meios eletrônicos para compartilhamento de informações (Espaço virtual na rede, base de conhecimentos, sítio na internet)

8. Outros.

Especificar. \_\_\_\_\_

97. Quais dos itens abaixo são alguns dos resultados usuais das comunidades de prática na organização?

1. Treinamento (criação ou execução)

2. Criação de conteúdos ou base de conhecimentos

3. Serviços de Assistência Técnica (helpdesks)
4. Participação sistemática em revisões por pares/colegas ou processos similares
5. Participação sistemática em decisões de processos organizacionais
6. Conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas estratégicos da organização
7. Conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas operacionais da organização
8. Conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas nicho
9. Conteúdos ou aconselhamentos relativos a produtos/serviços da organização
10. Conteúdos ou aconselhamentos que levem à inovação
11. Outros. Favor indicar.
- 
12. Nenhum dos anteriores .
- A Natureza dos Conteúdos e Conhecimentos na Organização
98. Que tipos de conteúdos são administrados pelos sistemas ou repositórios de conteúdos da organização?
1. Informação estratégica
2. Políticas e procedimentos
3. Informação setorial
4. Dados estatísticos
5. Inteligência competitiva e/ou dados de indicadores
6. Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos
7. Conteúdos relativos aos clientes
8. Documentos relativos a processos organizacionais
9. Informações e estatísticas nacionais
10. Recomendações feitas a clientes

11. Experiências organizacionais prévias com clientes
12. Informação do tipo avaliativa
13. Outras. Especificar.
- 
14. Nenhuma das anteriores
15. A organização não possui sistemas/repositórios de conteúdos
99. Como você classificaria a cobertura das seguintes áreas do conhecimento dentro da organização?
- Escasso/ Adequado /Excessivo-Abundante
- Informação estratégica
- Políticas e procedimentos
- Informação setorial
- Dados estatísticos
- Inteligência competitiva e/ou dados indicadores
- Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos
- Conteúdos relativos aos clientes
- Documentos relativos a processos organizacionais
- Informações e estatísticas nacionais
- Recomendações feitas a clientes
- Experiências organizacionais prévias com clientes
- Informação do tipo avaliativa
- Outras. Especificar.
- 
100. Alguns dos seguintes assuntos ou domínios do conhecimento são áreas nas quais o conhecimento teve seu tempo útil envelhecido/depreciado/defasado?
1. Informação estratégica
2. Políticas e procedimentos

- [3.Informação setorial](#)
- [4.Dados estatísticos](#)
- [5.Inteligência competitiva e/ou dados indicadores](#)
- [6.Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos](#)
- [7.Conteúdos relativos aos clientes](#)
- [8.Documentos relativos a processos organizacionais](#)
- [9.Informações e estatísticas Nacionais](#)
- [10.Recomendações feitas a clientes](#)
- [11.Experiências organizacionais prévias com clientes](#)
- [12.Informação do tipo avaliativa](#)
- [13.Outras.](#) [Indicar.](#)
- 
- [14.Nenhuma das anteriores](#)
- [101. De qual forma mais abrangente a organização organiza conteúdos?](#)
- [1. Organizado por processo](#)
  - [2. Por área tópico, tal como Educação](#)
  - [3. Por Cliente/Usuário](#)
  - [4. Por projeto ou atividade](#)
  - [5. Outro.](#) [Especificar](#)
- 
- [6. Nenhuma das anteriores](#)
- [102. Qual dos tipos de conteúdos de conhecimento a organização possui?](#)
- [1. Documentos Oficiais](#)
  - [2. Publicações](#)
  - [3. Material publicado na web](#)
  - [4. Noticiários, boletins](#)
  - [5. Vídeo Conferências, Fóruns eletrônicos, Discussões Eletrônicas](#)
- [6. “Novidades”](#)
- [7. Dados estatísticos](#)
- [8. Dados de Sistemas de Informação Geográficos](#)
- [9. Informações e publicações externas](#)
- [10.Informações de Pessoas, Diretórios](#)
- [11.Conhecimento sobre processos internos da organização](#)
- [12.Conhecimento sobre clientes e beneficiários](#)
- [13.Informação do tipo “saber-fazer” \(know-how\)](#)
- [14.Informações sobre habilidades](#)
- [15.Outros.](#) [Indicar.](#)
- 
- [16.Nenhum dos anteriores](#)
- [103. A organização possui seus processos organizacionais definidos em documentos ou outros formatos para leitura?](#)
- [1. Sim - Quase todos ou todos os processos organizacionais estão definidos](#)
  - [2. Um pouco - Alguns processos de negócios estão definidos](#)
  - [3. Não - Muito poucos ou nenhum processo de negócio está definido](#)
  - [4. Não sei](#)
- [104. Qual tipo de conteúdo de conhecimento é mais ou menos usado na organização como um todo?](#)
- [Mais Menos/ Nem mais nem menos / Não sei](#)
- [Documentos Oficiais](#)
- [Publicações](#)
- [Material publicado na Internet e Intranet](#)
- [Noticiários, boletins](#)

Vídeo Conferências, Fóruns Eletrônicos, Discussões Eletrônicas

“Novidades”

Dados estatísticos

Dados de Sistemas

Informação Geográficos

Informações e publicações externas

Informações de Pessoas, Diretórios

Conhecimento sobre processos internos da organização

Conhecimento sobre clientes e beneficiários

Informação do tipo “saberfazer” (know-how)

Informações sobre habilidades

Outras: Especifique:

Nenhuma das anteriores

**105. Para quais propósitos, os tipos de conteúdo de conhecimento mais utilizados, são empregados?**

1. Tomar decisões operacionais internas

2. Informar-se sobre o setor ou área de especialidade

3. Comunicar com clientes

4. Realizar o trabalho diário

5. Prover aconselhamento para a clientela

6. Definir estratégias de longo prazo

7. Resolver problemas específicos em áreas específicas

8. Outros. Indicar:

---

9. Nenhuma das anteriores

**106. Como você classificaria, na organização como um todo, a qualidade dos seguintes conteúdos de conhecimento?**

Alta qualidade / Média qualidade / Baixa qualidade

Documento Oficial

Publicações

Material publicado na web

Noticiários, boletins

Vídeo Conferências, Fóruns Eletrônicos, Discussões Eletrônicas

“Novidades”

Dados estatísticos

Dados tipo de Sistema de Informação Geográficos

Informações e publicações externas

Informações de Pessoas, Diretórios

Conhecimento sobre processos de negócios internos

Conhecimento sobre clientes e beneficiários

Informação do tipo “saber-fazer” (“know-how”)

Informações sobre habilidades (Banco de Talentos)

Outros. Indicar:

Nenhum dos anteriores

**107. Quais tipos de conteúdos de conhecimento são mais usados nos processos organizacionais ou nas linhas de produtos da empresa?**

1. Documentos Oficiais

2. Publicações (internas ou externas)

3. Material publicado na web?

4. Noticiários, boletins

5. Vídeo Conferências, Fóruns Eletrônicos, Discussões Eletrônicas
6. “Novidades”
7. Dados estatísticos
8. Dados de Sistemas de Informação Geográficos
9. Informações de pessoas, Diretórios de Especialistas
10. Conhecimento sobre processos organizacionais internos
11. Conhecimento sobre clientes e beneficiários
12. Informação do tipo “saber-fazer” (“know-how”)
13. Informações sobre habilidades
14. Outros. Indicar:
- 
15. Nenhum dos anteriores
108. Em que medida a empresa reutiliza os seguintes conteúdos de conhecimento na organização como um todo? Alta reutilização / Baixa reutilização / Não sei
- Documentos Oficiais
- Publicações
- Material publicado na web?
- Noticiários, boletins
- Vídeo Conferências, Fóruns Eletrônicos, Discussões Eletrônicas
- “Novidades”
- Dados estatísticos
- Dados do tipo GIS
- Informações e publicações externas
- Informações Pessoais, Diretórios
- Conhecimento sobre processos de negócios internos
- Conhecimento sobre clientes e beneficiários

- Informação do tipo “saber-fazer” (know-how)
- Informações sobre habilidades
- Outros. Indicar:
- Nenhum dos anteriores
109. Qual dos itens abaixo melhor descreve a abordagem da organização para encontrar informação fora da organização?
1. A organização raramente ou nunca busca informação no ambiente externo
  2. A organização busca a informação no ambiente externo apenas quando a necessita
  3. A organização emprega uma abordagem sistemática de forma que ela busca informação regularmente no ambiente externo
110. Você acredita que os conteúdos de conhecimento armazenados na organização são apropriados para cada um dos seguintes públicos?
- Sim Não
- Alta gerência
- Gerência média
- Gerentes de projeto
- Especialistas setoriais/tópicos
- Equipe de apoio
- Gerentes funcionais
- Consultores
- Fornecedores externos
111. Qual tipo de informação os decisores da alta gerência usualmente precisam mas têm dificuldades em encontrar/acessar?
1. Sobre clientes
  2. Sobre vendas ou a situação financeira da organização

3. Sobre a situação das operações da organização

4. Sobre a concorrência

5. Sobre o negócio no qual a organização atua

6. Sobre mudanças governamentais/regulatórias

7. Sobre os fornecedores da organização

8. Informações analíticas ou resumidas sobre assuntos de interesse

9. Outros tipos de informação.

Especificar:

---

10. Não sei

A Infraestrutura de Aprendizagem para GC na Organização

112. Qual dos seguintes tipos de atividades de aprendizado são patrocinados pela organização?

1. Treinamentos internos (in company)

2. Treinamentos externos

3. Conferências profissionais

4. Cursos universitários

5. Cursos a distância

6. Certificação profissional

7. Aprendizagem em equipe

8. Reuniões especializadas de negócios

9. Coaching

10. Mentoring

11. Treinamento de recepção de novos funcionários

12. Outras. Especificar:

---

13. Nenhuma das anteriores

113. A organização apoia mecanismos que permitam aos funcionários atualizarem-se em sua área de atuação, conhecimentos externos, práticas ou ambiente competitivo? Esses mecanismos incluiriam recursos

bibliográficos, intranet, bases de dados, assinaturas de revistas e tempo alocado para que os funcionários utilizem esses mecanismos.

1. Sim

2. Não

3. Não sei

114. Quão efetiva é a organização em apoiar mecanismos de monitoramento de ideias e práticas externas ou ambientes competitivos? (Tais como assinaturas de revistas, tempo dado aos funcionários para

realizar pesquisas)

1. Extremamente efetiva

2. Efetiva

3. Pouco efetiva

4. Necessita melhorias

5. Não efetiva

6. A organização não possui mecanismos de monitoramento externo

7. Não sei se a organização possui mecanismos de monitoramento externo

115. A organização possui algum processo ou método de monitoramento de seus competidores? (Por exemplo: benchmarking)

1. Sim

2. Não

3. Não sei

116. A organização oferece algum programa de orientação/ambientação para novos funcionários?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

117. Como você classifica a efetividade dos produtos e serviços da organização para os seus clientes?

1. Muito efetivo

2. Efetivo

3. Pouco efetivo

4. Pouquíssimo efetivo

5. Não efetivo

118. A organização oferece treinamento coletivo assim como individual?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

119. A organização oferece treinamentos específicos visando auxiliar os funcionários na adaptação em novas tarefas ou em novas condições de trabalho (treinamento para desenvolvimento de novas habilidades)?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

120. A maioria dos funcionários sabe onde buscar informações sobre os processos organizacionais?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

121. Quantos treinamentos por ano os funcionários devem participar ?

1. Nenhum

2. Um

3. 2 - 5

4. 6 - 10

5. 11 - 20

6. 20 ou mais

7. Não sei

122. A organização possui orçamento para treinamento?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

A Infra-Estrutura de Tecnologia para GC na Organização

123. Você acredita que o ambiente de software da organização é adequado às necessidades organizacionais?

1. Muito adequado

2. Adequado

3. Pouco adequado

4. Pouquíssimo adequado

5. Inadequado

124. A organização possui um Sistema de Gestão do Conhecimento?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

125. A Organização possui uma Arquitetura de Informação Corporativa? Uma Arquitetura de Informação Corporativa é um sistema esquemático que descreve os fluxos de

informação entre os processos e os sistemas de TI na organização.

1. Sim

2. Não

3. Não sei

126. A organização possui:

1. Base de dados de especialistas/habilidades (Banco de Talentos)

2. Bibliotecas

3. Taxonomias padrão, ontologias e outros métodos de organização/ estruturação da informação/conhecimento

4. Perguntas mais Freqüentes (FAQs) e/ou Sistema de Perguntas & Respostas (Q/A)

5. Infraestrutura para vídeoconferências

6. Infraestrutura para audioconferências

7. Ambientes para comunidades de prática virtuais

8. Sistemas para discussões eletrônicas ou chats

9. Quadro de Avisos Eletrônicos (Bulletin Board)

10.Blogs

11.Intranet

12.Sítio na internet

13.Extranet

14.Software de Espaço Virtual (Workspace)

15.Um sistema de gerenciamento de conteúdos para gerenciar documentos institucionais

16.Um sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM)

17.Um sistema para gerenciamento de recursos institucionais (ERP) para seus processos de negócios

18.Bases de dados com dados usados pela organização

19.Bases de Conhecimento (sobre melhores práticas e lições aprendidas)

20.Bases de dados comerciais

21.Um depósito (warehouse) de metadados para assuntos relacionados com Tecnologia da Informação (TI)

22.Um depósito de metadados associados com documentos e processos organizacionais

23.Um depósito (warehouse) de metadados para metadados de documentos e processos organizacionais

24.Outros.

Especificar:

25.Nenhuma das anteriores

127. Qual dos seguintes sistemas institucionais são capazes de capturar o conhecimento ou a informação de uma forma a torná-la recuperável posteriormente para os funcionários?

1. Base de dados de especialistas/habilidades (Banco de Talentos)

2. Bibliotecas

3. Taxonomias padrão, ontologias e outros métodos de organização/estruturação da informação/conhecimento

4. Perguntas mais Freqüentes (FAQs) e/ou Sistema de Perguntas & Respostas

5. Infraestrutura para vídeoconferências

6. Infraestrutura para áudioconferências

7. Ambientes de comunidades de prática virtuais

8. Sistemas para discussões eletrônicas ou chats

9. Quadro de Avisos Virtuais (Bulletin Board)

10.Blogs

11.Intranet

12.Sítio na internet

13.Extranet

14. Software de “Espaços Virtuais” (Workspace)

15. Um sistema de gerenciamento de conteúdos para gerenciar documentos institucionais

16. Um sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM)

17. Um sistema para gerenciamento de recursos institucionais (ERP) para seus processos de negócios

18. Bases de dados com dados usados pela organização 19. Bases de Conhecimento (sobre melhores práticas e lições aprendidas)

20. Bases de dados comerciais

21. Um depósito (warehouse) de metadados para assuntos relacionados com Tecnologia da Informação (TI)

22. Um depósito (warehouse) de metadados associados à documentos e processos organizacionais

23. Mecanismo(s) de busca para pesquisa de documentos e outras informações da organização

24. Outros. Indicar:  
\_\_\_\_\_

25. Nenhuma das anteriores

128. Baseado em sua experiência, como você classifica a capacidade dos “softwares de buscas” institucionais para encontrar as informações que você já precisou?

1. Acima da média

2. Um pouco acima da média

3. Na média

4. Abaixo da média

5. Pobre

6. Nunca usei os mecanismos de busca

129. Quão efetivo você caracteriza os softwares de busca institucionais para encontrar documentos específicos?

1. Muito efetivo

2. Efetivo

3. Pouco efetivo

4. Pouquíssimo efetivo

5. Não efetivo

6. A organização não possui softwares de busca

130. Como você classifica o nível atual de uso dos seguintes itens?

Muito frequentemente usados / Frequentemente usados / Pouquíssimo usado / Quase nunca usado

Grupos de discussão eletrônica ou outros softwares de espaços virtuais colaborativos

Mecanismos de busca ou ferramentas de busca de informações

Intranet da organização

131. Quais dos seguintes mecanismos a organização possui que permite aos funcionários compartilharem conhecimento tácito?

1. Discussões eletrônicas

2. Salas de “chats”

3. Quadros de avisos virtuais

4. Espaços virtuais

5. Fóruns eletrônicos

6. Blogs

7. Intranet

8. Participação dos funcionários em eventos presenciais  
(conferências, seminários, palestras etc)

9. Treinamentos ou oficinas

10. Outros. Indicar:  
\_\_\_\_\_

11.Nenhuma das anteriores

132. Sua organização possui funcionalidade de TI para:

1. Indexar e categorizar automaticamente informação e conhecimento explícito

2. Ajudar em simulações

3. Ajudar em atividades de brainstorming, inclusive Revisões por Pares/Colegas, Revisões de Avaliação Pós-Execução

4. Atividades de tradução automática

5. Ferramentas de inferência e sistemas de apoio a decisões

6. Integrar informações desestruturadas e estruturadas

7. Capturar o conhecimento da equipe diretamente para sistemas de bases de conhecimento

8. Inteligência artificial

9. Capacidade de pesquisa avançada

10. Manipulação e manutenção de vídeo avançado

11. Outros. Especificar:

133. A organização possui registros ou arquivos visando criar uma Memória Corporativa (i.e., lições e experiências aprendidas pelos membros da equipe)?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

134. A organização possui fontes oficiais definidas para os diferentes tipos de informação usados na instituição? O termo “fontes oficiais” denota fontes de informação que a organização reconhece formalmente como contenedoras de informações ou dados “oficiais” ou “verdadeiros”.

1. Sim

2. Não

3. Apenas para alguns tipos de informações

4. Não sei

135. A organização possui softwares que permitem uma navegação fácil (browsing) para encontrar conhecimentos/conteúdos pelos usuários?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

136. As atividades de GC (tais como coleta de conhecimento, recuperação, etc.) foram integradas aos fluxos de trabalho ou processos da organização (tais como por meio ERPs, Sistemas de Recursos Humanos, Gestão de Relacionamento com o Cliente)?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

137. Em que medida os sistemas de GC estão integrados no fluxo de trabalho da organização com vistas a criar novos conhecimentos?

1. Muito integrados

2. Integrados

3. Pouco integrados

4. Muito pouco Integrados

5. Não integrados

138. Quais mudanças no ambiente de TI foram observadas na organização após a implantação de um programa formal de GC ou de atividades informais de gestão do conhecimento?

1. As análises de requerimentos para desenho de sistemas passaram a levar em consideração processos de conhecimento

2. Ferramentas de colaboração foram integradas a sistemas críticos de negócios (tais como Recursos Humanos (HR), ERP, Sistemas de Gerência de Projetos e de Gestão de Documentos, etc.)

3. Os conselhos/comitês de TI têm como membro uma pessoa vinculada a GC (Representante formal do Programa de GC ou líder informal de atividades de GC)

4. Uma intranet foi criada como um resultado direto do Programa ou de atividades de GC

5. Os sistemas de TI agora capturam o conhecimento dos empregados por meio de aplicações de processos organizacionais (workflow)

6. Os Sistemas de Treinamento e Aprendizagem estão integrados aos Sistemas de Gestão do Conhecimento

7. As Comunidades de Prática possuem infraestrutura de TI para apoiar a comunicação e as trocas de conhecimento 8. Aumentou o uso de videoconferências e outras ferramentas de comunicação entre pessoas

9. Nenhuma das anteriores

10. Não sei

139. Onde as informações sobre processos organizacionais são definidos?

1. Em um único documento

2. Em vários documentos espalhados pela organização (i.e. Em cada unidade)

3. Em vários documentos, todos encontrados em um local central

4. Em uma única localização na intranet da empresa

5. Em vários locais espalhadas pela intranet da empresa

6. Nas cabeças dos responsáveis pelos processos

7. Nas cabeças de vários funcionários que realizam as tarefas

Os Incentivos e Motivadores para a GC

140. Como você caracteriza as políticas da organização visando atividades de conhecimento?

1. Elas criam incentivos para estas atividades
2. Elas criam desestímulos para estas atividades
3. Elas são neutras

141. Quais dos incentivos abaixo a organização utiliza para promover um excelente trabalho de compartilhamento de conhecimento entre os funcionários?

1. Bônus
2. Aumentos de salário
3. Promoções
4. Recompensas e Prêmios
5. Tipo empregado do mês
6. Publicação ou disseminação de informações/idéias dos funcionários pela empresa
7. Outros. Especificar:

8. Nenhum

142. Por favor indique o seu grau de concordância com os seguintes itens em relação aos riscos à inovação e ao comportamento dos funcionários de sua organização como um todo.

Concordância total – 1 2 3 4

Discordância total - 5

Membros da equipe temem ser responsabilizados

Membros da equipe são resistentes a ceder controle

Membros da equipe temem ser vistos como desleais

Membros da equipe são, em regra, desconfiados

Membros da equipe são encorajados a dar opiniões

Membros da equipe são encorajados a dar retorno (feedback)

Membros da equipe são encorajados a assumir riscos

Membros da equipe não compartilham conhecimento porque eles pensam que terão menos valor para a organização se compartilharem

Membros da equipe não têm consciência da importância de se compartilhar conhecimentos

143. Qual dos itens abaixo melhor caracterizam o papel que o funcionário comum desempenha na definição dos processos organizacionais?

1. Eles ajudam nas mudanças dos processos organizacionais de uma forma ad hoc
2. Eles participam nas revisões sistemáticas dos processos organizacionais
3. Eles não participam porque os processos organizacionais são definidos de cima para baixo

144. Os funcionários valorizam os conhecimentos implícitos ou explícitos compartilhados por meio do Programa de GC ou por iniciativas de GC na organização?

1. Sim, muito
2. Razoavelmente
3. Não muito
4. Nada

145. Os funcionários são incentivados a identificar conhecimentos que possam beneficiar/melhorar processos operacionais na organização?

1. Sim

2. Um pouco (apenas em algumas áreas da organização)

3. Não

4. Não sei

146. Performance é função de vários fatores. Qual das seguintes respostas melhor representa os três elementos que mais influenciam a performance dos funcionários?

1. Motivação, ambiente organizacional, habilidades
2. Conhecimento, habilidades, competências técnicas
3. Especificação do Posto de trabalho (job design), habilidades, objetivos
4. Motivação, Especificação do Posto de trabalho, competências
5. Medo, aversão ao risco, resistência a mudanças
6. Falta de motivação, dificuldade de crescimento no ambiente organizacional, medo

### Os Processos de GC na Organização

147. Qual das seguintes frases melhor descreve o grau em que os processos de conhecimento são internalizados na sua organização:

1. Os processos organizacionais essenciais tornaram-se líderes na aplicação da gestão do conhecimento
2. Princípios de GC são considerados nos incentivos e avaliações pessoais
3. A aplicação dos componentes de GC está disseminada em grande escala nos produtos e serviços da organização
4. O conhecimento de feedback provido pelos clientes é incorporado nos processos da organização
5. Lições aprendidas são introduzidas sistematicamente em novos produtos, serviços, projetos e outras atividades

**6. Comunidades de Prática são apoiadas pela organização e usadas para fomentar a criação e o compartilhamento de conhecimentos**

**7. A organização possui ferramentas de TI para, sistematicamente, capturar e disseminar conhecimento**

**8. Houve uma clara melhoria no comportamento dos funcionários em relação ao compartilhamento de conhecimentos**

**9. Os agentes de GC têm conseguido atuar na organização como um todo e participam dos encontros estratégicos e dos exercícios de planejamento organizacionais**

**10. Nenhuma das anteriores**

**Identificação e criação de Conhecimentos**

**148. Quais tipos de conhecimentos (internos ou externos?) são criados na organização?**

**1. Conhecimentos de processos**

**2. Conhecimento de procedimentos (derivados dos procedimentos administrativos)**

**3. Conhecimentos tópicos**

**4. Conhecimentos práticos (derivado do "know-how" da organização)**

**5. Melhores práticas**

**6. Lições aprendidas**

**7. Conhecimentos sobre consumidores ou clientes**

**8. Outro tipo. Indicar:**

---

**9. Nenhuma das anteriores**

**149. Quais são as fontes que a organização utiliza para identificar os conhecimentos que ela deseja coletar?**

**1. Pesquisa pela internet**

**2. Pesquisa usando bases de informações (interno e externo)**

**3. Da experiência de funcionários**

**4. Da experiência de clientes**

**5. Da experiência de parceiros ou fornecedores**

**6. Outras. Especificar.**

---

**7. Nenhuma das anteriores**

**150. Quais das fontes de informação abaixo são obtidas e usadas nos processos decisórios da organização?**

**1. Melhores práticas**

**2. Comparação (benchmarking) com concorrentes**

**3. Feedback de clientes**

**4. Feedback de funcionários**

**5. Pesquisa e Inteligência competitiva**

**6. Lições aprendidas**

**7. Outros. Indicar:**

---

**8. Nenhuma das anteriores**

**151. Quais os tipos de informações externas que a organização acha mais importante para o monitoramento e identificação de informações relevantes?**

**1. Informação sobre concorrentes ou organizações similares**

**2. Informação sobre clientes existentes**

**3. Informação sobre clientes potenciais**

**4. Informação sobre leis e regulação**

**5. Informação econômica ou de mercado**

**6. Outras. Especificar.**

---

**7. Nenhuma das anteriores**

**152. A organização:**

**Sim / Não / Não sei**

Possui uma unidade de pesquisa & desenvolvimento ativa

Cria inovações patenteáveis ativamente

Possui algumas patentes

153. Quanto tempo você gasta em atividades de pesquisa de conhecimentos (tais como mineração de dados, análises de dados, etc.) em uma semana normal de trabalho?

1. Não realizo atividades de pesquisa de conhecimento

2. Menos que 20%

3. 20%-40%

4. 41%-60%

5. 61%-80%

6. 81-100%

154. Você tem conhecimento de algum novo produto ou serviço inovador (inclusive patentes) que a organização tenha desenvolvido nos últimos dois anos?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

155. Você tem conhecimento de novos projetos de pesquisa e desenvolvimento que estão sendo desenvolvidos na Organização?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

Captura, Armazenagem e Disseminação do Conhecimento

156. A organização possui políticas ou procedimentos para a coleta ou captura de documentos ou outros trabalhos produzidos pelos funcionários?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

157. A organização possui políticas ou procedimentos que exijam dos funcionários que documentem ou capturem o conhecimento produzido de uma forma que possa ser reutilizado (tal como documentação, bases de dados eletrônicos)?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

158. Qual dos tipos de conhecimentos e/ou informações abaixo são capturados por sua organização?

1. Lições aprendidas

2. Documentos sobre projetos e produtos

3. Mensagens eletrônicas formais

4. Listas de especialistas

5. Resultados de grupos de discussões ou discussões eletrônicas

6. Informações sobre clientes

7. Informações sobre suprimentos/insumos

8. Informações sobre sua área de atuação

9. Dados relativos ao desempenho dos funcionários

10. Projetos de pesquisa

11. Intercâmbio de vídeo ou áudio

12. Outros. Especificar:

13. Nenhuma das anteriores

159. Quais dos seguintes itens refletem as principais formas de armazenamento de conhecimentos da organização?

1. Intranet

2. Extranet

3. Internet

4. Bases de dados (inclusive sistemas de gerenciamento de documentos, inteligência em negócios, sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), Sistemas de Gestão de Projetos, etc.)

5. Arquivos/documentos em uma pasta pública hierarquizada (servidor de arquivos ou servidor FTP - Protocolo de Transferência de Arquivos)

6. Unidades de disco em rede (Arquivos/documentos armazenados, disponíveis para o público (servidor de arquivos ou servidor FTP)

7. Arquivos pessoais de funcionários

8. Arquivos de e-mail

9. Outros. Especificar:

---

10. Nenhuma das anteriores

160. Quão fácil é o acesso para você ao conhecimento armazenado?

1. Muito fácil

2. Fácil

3. Pouco Fácil

4. Um pouco difícil

5. Difícil

161. Qual dos itens abaixo, se algum deles, ajudou mais na captura de conhecimentos na organização?

1. Pessoas foram designadas especificamente para supervisionar a transformação de conhecimento existente, i.e., conhecimento processado / sintetizado a partir de conhecimento existente

2. Existem padrões e políticas para cada tipo de transformação

3. Procedimentos operacionais padrões para a organização (i.e., CMM (Modelo de Maturidade de Processos) para desenvolvimento de softwares)

4. Outros. Especificar:

---

5. Nenhuma das anteriores

162. Como os funcionários da organização agregam valor à informação coletada pela organização?

1. Adicionando comentários à informação armazenada em bases de dados

2. Classificando a qualidade da informação baseados em critérios definidos

3. Durante avaliações formais da informação feitas por meio de revisões de pares (peer review)

4. Identificando lições aprendidas em projetos, produtos e serviços

5. Identificando boas práticas durante ou depois de revisões de processos organizacionais

6. Outros. Especifique:

---

7. Nenhuma das anteriores

163. A organização possui um diretório de fontes oficiais de seus conhecimentos? Uma fonte oficial é aquela cujos dados são vistos pela instituição como as versões “corretas” ou oficiais daquela informação.

1. Sim

2. Um pouco (fontes parciais de informação estão espalhadas pela organização)

3. Não

4. Não sei

164. Como o conhecimento implícito/tácito é disseminado?

1. Apresentações formais

<u>2. Almoços informais</u>	<u>5.</u>	<u>Outras.</u>	<u>Indicar:</u>
<u>3. Reuniões de unidades organizacionais</u>			
<u>4. Conversas informais entre funcionários</u>			
<u>5. E-mails</u>			
<u>6. Videoconferências</u>			
<u>7. Áudioconferências</u>			
<u>8. Telefone</u>			
<u>9. Revisões de pares (peer review)</u>			
<u>10. Fóruns</u>			
<u>11. Conferências</u>			
<u>12. Programas de mentoring</u>			
<u>13. Revisões operacionais de qualidade</u>			
<u>14. Revisões de desempenho formal</u>			
<u>15. Outras.</u>	<u>Especificar:</u>		
<u>16. Nenhuma das anteriores</u>			
<u>165. Quão efetivos são os sistemas de Gestão do Conhecimento em conectar as pessoas com os sistemas de informação?</u>			
<u>1. Muito efetivo</u>			
<u>2. Efetivo</u>			
<u>3. Pouco Efetivo</u>			
<u>4. Pouquíssimo Efetivo</u>			
<u>5. Não efetivo</u>			
<u>Compartilhamento de Conhecimentos</u>			
<u>166. Quais das seguintes políticas de compartilhamento de conhecimentos existe na organização?</u>			
<u>1. Gerenciamento de documentos</u>			
<u>2. Publicação de conteúdo na Web (Internet e Intranet)</u>			
<u>3. Tratamento e liberação de informação</u>			
<u>4. Políticas relativas à segurança de informação</u>			
<u>167. Existem restrições ativas sobre compartilhamento de conhecimentos (tais como uma política de “necessidade de saber” ou a liberação de informação e conhecimentos)?</u>			
<u>1. Sim</u>			
<u>2. Não</u>			
<u>3. Não sei</u>			
<u>168. Quais atividades de compartilhamento de informações são apoiadas pela organização?</u>			
<u>1. Estórias e narrativas (Storytelling)</u>			
<u>2. Realização de eventos em grupo</u>			
<u>3. Almoços informais</u>			
<u>4. Grupos de discussão</u>			
<u>5. Salas de bate-papo</u>			
<u>6. Vídeo ou áudio conferências</u>			
<u>7. Feiras de conhecimento</u>			
<u>8. Exercícios de simulação</u>			
<u>9. Mensagens instantâneas</u>			
<u>10. Mensagens eletrônicas (e-mails)</u>			
<u>11. Ferramentas e espaços virtuais colaborativos</u>			
<u>12. Programas de treinamento</u>			
<u>13. Auxílio/aconselhamento por pares/colegas</u>			
<u>14. Revisões por pares/colegas</u>			
<u>15. Outros.</u>	<u>Especificar:</u>		
<u>Nenhuma das anteriores</u>			

169. Quais dos seguintes tipos de conhecimentos explícitos a organização compartilha?

- 1. Melhores práticas e lições aprendidas
  - 2. Documentos e publicações institucionais
  - 3. Informações sobre especialistas
  - 4. Diretório corporativo de pessoas
  - 5. Dados de intrevistas e de brainstorming
  - 6. Vídeos de eventos e de entrevistas
  - 7. Decisões
  - 8. Dados de clientes
  - 9. Dados de mercado
  - 10. Outros. Especificar:
- 

Nenhuma das anteriores

170. Como você classifica a efetividade dos produtos e serviços da organização para seus clientes?

- 1. Muito efetivo
- 2. Efetivo
- 3. Pouco efetivo
- 4. Pouquíssimo efetivo
- 5. Não efetivo

171. Quais dos seguintes métodos a organização utiliza para capturar conhecimento tácito?

- 1. Entrevistas
- 2. Levantamento de dados por meio de questionários
- 3. Estórias da organização (Storytelling)
- 4. Simulação
- 5. Técnicas de brainstorming
- 6. Vídeo/Áudioconferências
- 7. Relatórios de missão

8. Revisões de Ações e de Performance

9. Ajuda de pares/colegas

10. Outro.

Indicar:

11. Nenhuma das anteriores

O nível de atividades relativas a GC na Organização

172. Alguns princípios e processos de conhecimento (i.e. atividades que dão apoio ao ciclo de vida do conhecimento, que inclui a criação, identificação, captura, disseminação e armazenamento) estão sendo seguidos ou adotados na organização em: Sim / Não / Não sei

Produtos e serviços finalísticos (core)

Sistemas e serviços de TI

Políticas e procedimentos relacionados a RH

Políticas de aprendizado e treinamento

Programas de Qualidade e Avaliação

Pesquisa e Desenvolvimento

173. Com que frequência a informação que é coletada/processada pela organização é armazenada em seus sistemas (bases de dados, intranet, etc)?

- 1. Muito frequentemente
- 2. Frequentemente
- 3. Pouco frequentemente
- 4. Pouquíssimo frequentemente
- 5. Raramente
- 6. A organização não coleta, processa e armazena dados em seus sistemas

174. Quão frequentemente os funcionários procuram conhecimento de outras fontes na empresa (ao invés dos sistemas)?

1. Muito frequentemente

2. Frequentemente

3. Pouco frequentemente

4. Pouquíssimo frequentemente

5. Raramente

**175. Com que frequência os funcionários fornecem conhecimentos para outras pessoas que buscam seu conhecimento?**

1. Muito frequentemente

2. Frequentemente

3. Pouco Frequentemente

4. Pouquíssimo frequentemente

5. Raramente

**176. Com que efetividade a organização captura ativamente informação externa que auxilia na solução de seus problemas de negócios? (Como problemas de negócios pode-se considerar questões como más práticas de negócios, performance em declínio, questões de recursos humanos e outros desafios estratégicos e operacionais enfrentados pela organização).**

1. Com muita efetividade

2. Com efetividade

3. Com pouca efetividade

4. Com muito pouca efetividade

5. Sem efetividade

**177. Com que efetividade você acredita que as unidades da organização geralmente diagnosticam problemas internos (inclusive operacionais ou organizacionais)?**

1. Com muita efetividade

2. Com efetividade

3. Com razoável efetividade

4. Com pouca efetividade

5. Sem efetividade

**178. Quanto tempo você gasta procurando informações ou conhecimentos existentes em um dia normal de trabalho?**

1. Eu não gasto tempo procurando informações

2. Menos que 30 minutos por dia

3. Entre 31 minutos e menos que 1 hora

4. Entre 1 hora e menos que 2 horas

5. Entre 2 horas e menos que 4 horas

6. Entre 4 horas e menos que 5 horas

7. Mais que cinco horas por dia

**179. Você sabe onde procurar “novas” informações disponíveis em sua organização?**

1. Sim

2. Não

3. Não sei

**180. Com que frequência você busca informações específicas de uma unidade/departamento que você acredita que deveria tê-las mas que não possui a informação?**

1.Muito frequentemente

2.Frequentemente

3.Pouco frequentemente

4.Pouquíssimo frequentemente

5.Raramente

**181. Com que facilidade os funcionários identificam quais as fontes ou repositórios de conhecimento são os mais adequados para uma necessidade específica?**

1. Muito fácil

2. Fácil

3. Pouco fácil

4. Poquíssimo fácil

5. Difícil

182. Qual a facilidade em identificar quem sabe determinados assuntos na organização?

1.Muito fácil

2.Fácil

3.Pouco fácil

4.Poquíssimo fácil

5.Difícil

183. Com que frequência você sente que deve buscar a informação por conta própria?

1. Muito frequentemente

2. Frequentemente

3. Pouco frequentemente

4. Pouquíssimo frequentemente

5. Raramente

As Medidas usadas pela Organização

184. A organização possui um programa sistemático para rastrear medidas ou métricas relativas a operações de GC da organização?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

185. Quais tipos de métricas operacionais ou ferramentas de medição a organização usa para determinar o valor do conhecimento organizacional?

1. Balanced Scorecard

2. Retorno de Investimento -ROI

3. Custo da qualidade

4. Pesquisa de satisfação dos clientes

5. Pesquisas de Satisfação dos funcionários

6. Um processo sistemático de avaliação de pessoal

7. Programa de Qualidade Total

8. Processos/funções relativos a auditoria

9. Processos/funções de avaliação operacional

10. Modelo de Maturidade de Processos (CMM)

11. Índice de Capital Humano

12. Revisões de manutenção (de qualquer tipo)

13. Outros.

Indicar:

14. Nenhuma das anteriores

15. A organização não tem/ ou não usa métricas de medição do conhecimento

186. Quais das medidas abaixo a organização utiliza para medir seu Programa de GC?

1. Balanced Scorecard

2. Retorno de Investimento (ROI)

3. Custo da qualidade

4. Pesquisa de satisfação dos clientes

4. Pesquisas de satisfação dos funcionários

5. Um processo sistemático de avaliação de pessoal

6. Processos/funções relativos a auditoria

7. Processos/funções de avaliação operacional

8. Índice de Capital Humano

9. Outros.

Especificar.

10. Nenhuma das anteriores

187. A alta gerência utiliza indicadores financeiros para justificar estratégias ou mudanças de gestão do conhecimento na organização?

Sim

Não

Não sei

188. Na sua opinião, a alta gerência utiliza medidas operacionais identificadas acima para justificar as estratégias de compartilhamento de conhecimentos ou mudanças na organização?

1. Sim

2. Não

3. Em certa medida ou somente em algumas áreas

4. Não sei

189. Na sua opinião, a organização efetivamente dá importância a informações e conhecimentos externos para fazer previsões?

1. Sim

2. Não

3. Não sei

190. Quais das seguintes atividades têm ajudado a melhorar a resposta da organização às mudanças de demandas do mercado, no ambiente organizacional, ou outros desafios?

1. Melhores práticas compartilhadas ou usadas

2. Busca por informações em fontes não usuais (non-mainstream)

3. Aprendizado com outros

4. Processos de aprendizagem pela reposição sistemática de resultados e de processos com desempenho

abaixo do desejado

5. Outros. Indicar:

6. Nenhuma das anteriores

191. Algum estudo foi realizado para verificar a efetividade de algum dos seguintes itens?

Sim / Não /Não sei /Não se aplica

Programa global de GC

Atividades de compartilhamento de conhecimento nos processos organizacionais

Qualidade do conhecimento compartilhado na organização

Padrões de comunicação da organização

Incorporação de “feedback” de clientes

Programa de aprendizagem

Outros investimentos relativos ao conhecimento feitos pela organização

192. A organização faz uso das respostas (feedback) de seus parceiros para algum dos itens abaixo?

1. Desenvolver novos produtos

2. Desenvolver novos serviços

3. Criar estratégia de marketing

4. Influenciar o desenho de processos organizacionais.

5. Criar uma estratégia de comunicação com clientes

6. Outro. Especificar:

7. Nenhuma das anteriores

**193. Quais áreas se beneficiaram mais do Programa de GC ou de atividades de compartilhamento de conhecimentos?**

1. Desenvolvimento de novos produtos
  2. Desenvolvimento de novos serviços
  3. Criação de estratégia de marketing
  4. Desenho de processos organizacionais.
  5. Criação de uma estratégia de comunicação com clientes
  6. Outro. Especi-

## 6. Outro. Especificar:

## 7.Nenhuma das anteriores

**194. Como a organização monitora a performance de seus parceiros, vendedores ou afiliados?**

1. Contato face a face
  2. Contato telefônico
  3. Monitoramento através de novas narrativas
  4. Discussões com outros consumidores ou clientes

**5. Outros.** Especificar:

**195.** A organização possui meios ou mecanismos para identificar críticas ou comentários externos sobre a organização e seus produtos/serviços?

- 1. Sim
  - 2. Não
  - 3. Não sei

**196. A organização possui um processo padrão de medição do desempenho dos funcionários?**

- ## 1. Sim

**197. A organização inclui o desempenho da dimensão relacionada a GC em sua avaliação dos funcionários ?**

1. Sim
  2. Não
  3. Não sei

## Os resultados da GC na Organização

**198. Qual o grau de sucesso você avalia que as iniciativas de GC da organização têm alcançado baseado em resultados observáveis dessas iniciativas?**

1. Muito bem sucedidas
  2. Bem sucedidas
  3. Razoavelmente sucedidas
  4. Mal sucedidas
  5. Muito mal sucedidas

**199. Quais dos tipos de conhecimento abaixo você sente que foram ajudados a melhorar pelo Programa de GC na organização?**

1. Sobre clientes
  2. Sobre vendas ou sobre o estado financeiro da organização
  3. Sobre o estado das operações organizacionais
  4. Sobre a concorrência
  5. Sobre a área de atuação na qual a organização atua
  6. Sobre mudanças governamentais/regulatórias
  7. Sobre os fornecedores
  8. Outros tipos de informações. Especificar:

---
  9. Nenhuma das anteriores

200. Quais são alguns dos aspectos da organização que foram ajudados significativamente por atividades relativas a conhecimento (tais como compartilhamento de conhecimentos e operacionalização do conhecimento)?

1. Satisfação e lealdade dos clientes
2. Processos operacionais organizacionais
3. Produtividade organizacional
4. Habilidade para modificar estratégias ou enfoques de resolução de problemas
5. Políticas e procedimentos organizacionais

6. Outros. Especifique:

---

7. Nenhuma das anteriores

201. Você conhece algum processo organizacional que tenha melhorado significativamente como resultado do Programa de GC da organização?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

202. O Programa de GC ou as atividades informais de GC ajudam os funcionários a economizar tempo em seu trabalho?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

203. O Programa de GC aumenta o valor das oportunidades de desenvolvimento profissional para os funcionários ?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

204. Os seguintes grupos estão cientes das lacunas de conhecimento que devem ser preenchidas para que a organização atinja seus objetivos?

- Sim / Não / Não sei
- Funcionários
- Gerência média
- Alta gerência

205. Quais tipos de conteúdos você se vê buscando repetidamente?

1. Informação estratégica
2. Políticas e procedimentos
3. Informação setorial
4. Dados estatísticos
5. Inteligência de negócios e/ou dados de indicadores
6. Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos
7. Conteúdos sobre clientes
8. Documentos relativos aos processos organizacionais
9. Informação e estatísticas nacionais
10. Pareceres dados a clientes
11. Experiências organizacionais anteriores com clientes
12. Informações do tipo avaliação

13. Outras. Especificar:

---

Nenhuma das anteriores

OKA Survey-Portuguese Version

## Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Daniel Ribeiro da Silva, estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema (Título do projeto). Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. André Yves Cribb. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
  - Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
  - Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
  - A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
  - Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
  - Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
  - Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
  - Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: ( ) SIM, desejo receber cópia do relatório final.
  - Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa ação, etc), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:
- ( ) SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade; /OU/  
( ) NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): \_\_\_\_\_ Tel.:() \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_  
Nova Iguaçu, \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /2023.