



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
ATRAVÉS DO MÉTODO OKA: UM ESTUDO DE CASO NO
INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ – IFAP.**

MARIA ORISMAR NASCIMENTO AIRES

Seropédica, RJ
Junho de 2025



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
ATRAVÉS DO MÉTODO OKA: UM ESTUDO DE CASO NO
INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ – IFAP.**

MARIA ORISMAR NASCIMENTO AIRES

Sob a Orientação do Professor
André Yves Cribb

Dissertação submetida à banca de defesa
como requisito parcial para 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
Junho de 2025

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

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

Aires, Maria Orismar Nascimento, 1982-
A298a AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ATRAVÉS
DO MÉTODO OKA: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO
FEDERAL DO AMAPÁ - IFAP / Maria Orismar Nascimento
Aires. - Chapadinha, 2025.
185 f.: il.
Orientador: André Yves Cribb.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA, 2025.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Maturidade. 3.
Administração Pública. 4. IFAP. I. Cribb, André
Yves, 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.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

MARIA ORISMAR NASCIMENTO AIRES

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 30/06/2025.

Prof(a). Dr(a). André Yves Cribb
Presidente da Banca/Orientador(a)
Membro Interno
UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Márcia Cristina Rodrigues Cova
Membro Interno
UFRRJ

Documento assinado digitalmente
 WILLIAMS LOPES DE ALMEIDA
Data: 02/07/2025 14:14:17-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof(a). Dr(a). Willians Lopes de Almeida
Membro Externo
IFAP

TERMO N° 558/2025 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

(N° do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 03/07/2025 10:54)
MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)
Matrícula: ###834#5

(Assinado digitalmente em 02/07/2025 23:04)
ANDRÉ YVES CRIBB
ASSINANTE EXTERNO
CPF: ###.###.647-##

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/documentos/> informando seu número: 558, ano: 2025, tipo: TERMO, data de emissão: 02/07/2025 e o código de verificação: d7818defe0

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela sabedoria, força e serenidade concedidas ao longo desta jornada. Sem Sua presença constante em minha vida, nada disso seria possível.

À minha família, meu alicerce. Ao meu esposo, pela parceria incansável, companheirismo, amor e apoio incondicional em todos os momentos, inclusive nos mais desafiadores. Às minhas filhas, por compreenderem minhas ausências e por me motivarem a ser sempre melhor. Aos meus pais, pelo incentivo constante e pelos valores que me transmitiram. À memória da minha querida madrinha, cuja influência foi essencial para a minha formação pessoal. Levo comigo seus ensinamentos, conselhos e o exemplo de generosidade, coragem e dedicação que sempre me inspiraram.

Às minhas redes de apoio, que com tanto carinho e disponibilidade cuidaram das minhas meninas nos momentos em que eu precisei estar presente nas aulas e atividades do mestrado minha gratidão é imensa. Sem vocês, essa conquista teria sido muito mais difícil.

Aos meus colegas de trabalho, que foram compreensivos e solidários durante toda essa caminhada, agradeço pelo apoio e por entenderem a importância desse momento na minha vida.

Ao meu orientador, agradeço profundamente pela paciência, comprometimento, dedicação, disponibilidade e por me orientar com tanto profissionalismo e sensibilidade acadêmica. Sua contribuição foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu crescimento intelectual.

E, por fim, aos meus colegas de mestrado, por todas as trocas, pelo incentivo mútuo e pela amizade construída.

RESUMO

AIRES, Maria Orismar Nascimento. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento através do método OKA**: Um estudo de caso no Instituto Federal do Amapá – IFAP. 2025. 184p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2025.

Contextualização: A gestão do conhecimento (GC) representa um dos pilares estratégicos da inovação, da eficiência institucional e da melhoria contínua na administração pública. No contexto das instituições federais de ensino, a ausência de práticas sistematizadas de GC compromete a preservação do conhecimento organizacional, enfraquece a memória institucional e gera descontinuidade nos processos administrativos. **Objetivo:** Avaliar o grau de maturidade da GC na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), por meio do método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), desenvolvido pelo Banco Mundial, com o propósito de diagnosticar o nível de institucionalização da GC e propor diretrizes para seu fortalecimento. **Metodologia:** A pesquisa é de natureza aplicada, com caráter exploratório e descritivo, abordagem quantiquantitativa e delineamento de estudo de caso. O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, aplicado aos servidores da Reitoria do IFAP, e os dados foram analisados com base nas 14 dimensões do método OKA, agrupadas nos eixos de pessoas, processos e tecnologias. **Limitações para aplicabilidade:** O estudo se restringe ao contexto da Reitoria do IFAP, impossibilitando a generalização dos resultados para outras unidades ou instituições. Além disso, o número de participantes foi reduzido em relação ao total de servidores da Reitoria. **Aplicabilidade:** Os resultados obtidos subsidiam a formulação de uma política institucional de GC, fornecendo insumos concretos para a adoção de práticas organizacionais mais integradas, a retenção do conhecimento e o fortalecimento da cultura institucional de compartilhamento. **Contribuições práticas para a sociedade:** A proposta de ações estruturadas para consolidar a GC no IFAP visa aprimorar a gestão pública, garantindo continuidade de processos, valorização dos servidores e melhoria dos serviços ofertados à sociedade. **Contribuições teóricas para a sociedade:** O estudo reforça a importância da maturidade em GC como um elemento estratégico na administração pública, dialogando com autores como Von Krogh, Corrêa, Neves Júnior e Marinho, e ampliando a produção acadêmica nacional sobre o tema no setor público. **Originalidade:** A pesquisa apresenta uma aplicação inédita do método OKA em uma reitoria de instituição federal de ensino, realidade ainda pouco explorada na literatura científica brasileira. Além do diagnóstico, a pesquisa resultou na elaboração de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT): um Relatório Técnico Conclusivo com recomendações práticas para a implementação da GC no IFAP. O estudo evidenciou que a maturidade da GC no IFAP se encontra majoritariamente nos estágios iniciais, com fragilidades críticas em dimensões como aprendizagem organizacional, cultura do conhecimento e gestão estratégica. O diagnóstico revela a necessidade urgente de políticas institucionais densas e articuladas para consolidar uma cultura organizacional voltada ao saber compartilhado.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Maturidade. Administração Pública. IFAP.

ABSTRACT

AIRES, Maria Orismar Nascimento. **Assessment of Knowledge Management Maturity through the OKA Method: A Case Study at the Federal Institute of Amapá – IFAP.** 2025. 184p. Dissertation (Professional Master's in Management and Strategy) – Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2025.

Contextualization: Knowledge Management (KM) stands as one of the strategic pillars of innovation, institutional efficiency, and continuous improvement in public administration. Within the context of federal educational institutions, the absence of systematized KM practices compromises the preservation of organizational knowledge, weakens institutional memory, and causes discontinuity in administrative processes. **Objective:** To assess the level of KM maturity at the Rectorate of the Federal Institute of Amapá (IFAP), using the Organizational Knowledge Assessment (OKA) method developed by the World Bank, aiming to diagnose the degree of institutionalization of KM and propose guidelines for its strengthening. **Methodology:** This is an applied research with an exploratory and descriptive character, employing a mixed-method approach and a case study design. A structured questionnaire was used as the research instrument, applied to the staff of IFAP's Rectorate. The data were analyzed based on the 14 dimensions of the OKA method, grouped into the axes of people, processes, and technologies. **Limitations for applicability:** The study is limited to the context of the IFAP Rectorate, which prevents generalization of the findings to other units or institutions. Furthermore, the number of participants was relatively small compared to the total number of staff at the Rectorate. **Applicability:** The results provide support for the formulation of an institutional KM policy, offering concrete inputs for the adoption of more integrated organizational practices, knowledge retention, and the strengthening of a culture of sharing. **Practical contributions to society:** The structured actions proposed for consolidating KM at IFAP aim to improve public management by ensuring process continuity, valuing civil servants, and enhancing the quality of services offered to society. **Theoretical contributions to society:** The study reinforces the relevance of KM maturity as a strategic element in public administration. It dialogues with authors such as Von Krogh, Corrêa, Neves Júnior, and Marinho, thereby contributing to the expansion of academic literature on KM in Brazil's public sector. **Originality:** This research presents an unprecedented application of the OKA method within a federal education institution's rectorate—a setting still underexplored in Brazilian scientific literature. Beyond the diagnosis, the study resulted in the development of a Technical-Technological Product (TTP): a Conclusive Technical Report with practical recommendations for implementing KM at IFAP. The research revealed that KM maturity at IFAP is predominantly in its early stages, with critical weaknesses in dimensions such as organizational learning, knowledge culture, and strategic management. The diagnosis underscores the urgent need for dense and well-articulated institutional policies to consolidate a culture centered on shared knowledge.

Keywords: Knowledge Management. Maturity. Public Administration. IFAP.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Arquitetura do Método OKA	24
Figura 2. Mapa do Amapá com os municípios onde há unidades do IFAP	33
Figura 3. Estrutura Organizacional do IFAP	34
Figura 4. Etapas Metodológicas do Estudo de Caso	39
Figura 5. Estrutura Organizacional da Reitoria do IFAP	40
Figura 6. Dimensões da Gestão do Conhecimento Avaliadas pelo Método OKA.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Comparativo entre os métodos de análise de GC.....	14
Quadro 2. Descrição das dimensões do Conhecimento pesquisadas pelo método OKA.....	24
Quadro 3. Estrutura do Método OKA: Elementos, Dimensões e Métricas.....	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Nível de maturidade da GC por dimensão	44
Gráfico 2. Níveis de maturidade da GC por elemento do método OKA.....	46
Gráfico 3. Aprendizagem Organizacional (<i>Promote Knowledge Learning – PKL</i>).....	47
Gráfico 4. Dimensão identificação e criação do conhecimento (PKIC).....	49
Gráfico 5. Dimensão compartilhamento do conhecimento (PKS)	50
Gráfico 6. Dimensão comunidades de prática (PCPKT)	52
Gráfico 7. Dimensão liderança para a gestão do conhecimento (<i>Promote Knowledge Leadership – PKL</i>).....	53
Gráfico 8. Dimensão liderança estratégica (RL)	55
Gráfico 9. Dimensão fluxo de conhecimento (RKF).....	56
Gráfico 10. Dimensão operacionalização do conhecimento (ROK)	58
Gráfico 11. Dimensão Alinhamento com os Objetivos Organizacionais (RA).....	59
Gráfico 12. Dimensão Métricas e Benchmarking (RMB).....	61
Gráfico 13. Dimensão Infraestrutura Tecnológica para Gestão do Conhecimento (SKMTI).62	
Gráfico 14. Dimensão Acesso à Infraestrutura de Conhecimento (SKAI).....	64
Gráfico 15. Dimensão Gerência de Conteúdo (SCM).....	65
Gráfico 16. Dimensão Programa Estruturado de Gestão do Conhecimento (SKMEL)	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

GC – Gestão do Conhecimento

IFAP – Instituto Federal do Amapá

MEC – Ministério da Educação

OKA – *Organizational Knowledge Assessment*

PCI – Capacidade Pessoal de Iniciativa

PKIC – Conhecimento Pessoal e Coletivo Integrado

PCPKT – Plataforma de Conhecimento Pessoal e Transmissível

PKS – Sistema de Conhecimento Pessoal

SIC – Sistema de Informação Corporativa

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

RA – Alinhamento com os Objetivos Organizacionais

RMB – Métricas e *Benchmarking*

RL – Liderança Estratégica

RKF – Fluxo do Conhecimento

ROK – Operacionalização do Conhecimento

SCM – Gerência de Conteúdo

SKAI – Acesso à Infraestrutura de Conhecimento

SKMEL – Programa Estruturado de Gestão do Conhecimento

SKMTI – Infraestrutura Tecnológica para Gestão do Conhecimento

SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública

UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	14
1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	15
1.3 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA	16
1.4 OBJETIVOS.....	17
1.4.1 GERAL.....	17
1.4.2 ESPECÍFICOS	17
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	19
2.1.1 IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GC.....	21
2.2 MÉTODO <i>ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSMENT</i> (OKA): UM MODELO DE MATURIDADE EM GC.....	23
2.3 RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	28
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	30
3.1 O CASO ESTUDADO	30
3.1.1 INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ – IFAP	30
3.1.1.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO IFAP	32
3.1.1.2 REITORIA DO IFAP	34
3.1.1.3 PAPEL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO IFAP	36
3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA INVESTIGAÇÃO.....	40
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	41
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	42
3.4.1 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA E RESULTADOS OBTIDOS.....	42
4 RESULTADOS DA PESQUISA	46
4.1 DIMENSÃO PKL – (<i>PROMOTE KNOWLEDGE LEARNING</i>) APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	47
4.2 DIMENSÃO PKIC – IDENTIFICAÇÃO E CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	48
4.3 DIMENSÃO PKS – COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	50
4.4 DIMENSÃO PCPKT – COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	51
4.5 DIMENSÃO PKL – <i>PROMOTE KNOWLEDGE LEADERSHIP</i>) LIDERANÇA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	53
4.6 DIMENSÃO RL – LIDERANÇA ESTRATÉGICA	54
4.7 DIMENSÃO RKF – FLUXO DE CONHECIMENTO.....	56
4.8 DIMENSÃO ROK – OPERACIONALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	57
4.9 DIMENSÃO RA – ALINHAMENTO COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS ..	59

4.10 DIMENSÃO RMB – MÉTRICAS E <i>BENCHMARKING</i>	60
4.11 DIMENSÃO SKMTI – INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO	62
4.12 DIMENSÃO SKAI – ACESSO À INFRAESTRUTURA DE CONHECIMENTO.....	63
4.13 DIMENSÃO SCM – GERÊNCIA DE CONTEÚDO	65
4.14 DIMENSÃO SKMEL – PROGRAMA ESTRUTURADO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
6 RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO: AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ATRAVÉS DO MÉTODO OKA.....	71
6.1 METODOLOGIA E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO OKA NA REITORIA DO IFAP	72
6.2 RESULTADOS CONSOLIDADOS: GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA REITORIA DO IFAP	73
6.3 DIAGNÓSTICO CRÍTICO: DESAFIOS E FRAGILIDADES NA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO IFAP.....	88
6.4 POTENCIALIDADES INSTITUCIONAIS PARA O FORTALECIMENTO DA GC	89
6.5 POSSIBILIDADES DE REPLICABILIDADE E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .	90
6.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE A INSERÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA DA PRODUÇÃO	91
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	97
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	97
APÊNDICE B – RESUMO ADICIONAL.....	99
APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO	101
ANEXOS.....	131
ANEXO A – CERTIFICADO.....	131
ANEXO B – QUESTIONÁRIO DO MÉTODO ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSEMENT - OKA	133

1 INTRODUÇÃO

Gestão do Conhecimento (GC) refere-se à identificação e alavancamento do conhecimento coletivo em uma organização para ajudá-la a competir (Von Krog, 1998 *apud* Alavi, 2001).

O conhecimento pode ser apontado como o recurso estratégico mais importante em uma organização. Calmeto e Cribb (2020) argumentam que o mesmo se tornou o maior diferencial competitivo nas organizações modernas, sendo que inúmeras organizações buscam na Gestão do Conhecimento, o diferencial não somente para qualificar processos, mas também, serviços, sendo o conhecimento decisivo no alcance dos objetivos estratégicos, além de implementar novas práticas de gestão, melhorar desempenho, apresentar bons resultados e vantagem competitiva.

Além disso, a GC vem ganhando espaços em ambientes corporativos, dentre esses na área educacional, garantindo que instituições de ensino, públicas ou privadas, possuidoras do conhecimento como base e finalidade de negócio, possam administrá-lo atenciosamente. Como reforçam Calmeto e Cribb (2020, p. 193), “a GC é uma maneira de garantir a continuidade do conhecimento organizacional, com ações e práticas que promovam a preservação, revisão, busca e atualização desse conhecimento”.

O estabelecimento da GC em um ambiente organizacional vem requerer que seja avaliada a maturidade da GC implementada. Essa avaliação pode ocorrer a partir da aplicação de um modelo de análise de maturidade em GC. De acordo com Corrêa (2023), tais modelos auxiliam as organizações nos aspectos relativos a esse gerenciamento, sendo imprescindíveis não somente averiguar as capacidades organizacionais, mas também, auxiliar a implantação das mudanças necessárias para aprimorar a estrutura de uma organização.

Como todas as propostas de GC, o Manual APO (Young, 2010) aponta a importância do entendimento da missão, visão, objetivos de negócio, e direções estratégicas organizacionais. Esses processos de construção da estratégia são essenciais para a organização, pois auxiliam na identificação e análise das competências já existentes e ainda apontam as capacidades que precisam ser desenvolvidas com o intuito de alcançar seus objetivos de maneira mais eficiente. Durante o processo de avaliação são analisados os fatores aceleradores da GC, que se concentram em pessoas, processos, tecnologia e liderança em GC, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1. Comparativo entre os métodos de análise de GC.

Autores	Data	Ferramenta/Indicativos de Estudo	Fatores de Análise	Características da Ferramenta/Estudos
Kaplan e Norton	1992	BSC	Financeiro, do cliente, dos processos internos, e de aprendizado	Medição de desempenho organização por indicadores
Arthur Andersen e APQC	1996	KMAT	Facilitadores: liderança; cultura; tecnologia e medição Processos: cria, identifica, coleciona, adapta, organiza, coleciona, compartilha.	Baseado em uma modelo de gestão do conhecimento
Ehms e Langen	2002	KMMM	Estratégia e metas de conhecimento; Ambiente e parceiras; Pessoas e competências; Colaboração e cultura; Liderança e apoio; Estruturas e formas de conhecimento; Tecnologia e infraestrutura; Processos, funções e organização	Baseado em uma abordagem de maturidade para a Gestão do Conhecimento

Fonte: autora

Dentre os mais diversos modelos de avaliação de maturidade em GC existentes, pode-se citar o método OKA (*Organizational Knowledge Assessment*), criado pelo instituto do Banco Mundial, o qual permite a utilização do método pelas organizações do mundo todo. A GC utiliza métodos de avaliação da gestão, englobando as principais métricas como pessoas, processos, tecnologia, possibilitando chegar a um “diagnóstico” da gestão de uma organização.

De acordo com Bruno (2008) é imprescindível a necessidade de a organização realizar prospectos evolutivos que fomente de forma gradual a GC, conquistando maturidade nesse seguimento. Como o IFAP é uma Instituição pública de ensino, com a missão de “promover educação profissional pública de excelência” (IFAP, 2024) e deve apresentar um gerenciamento de conhecimento da organização bem estruturado, baseando-se no conhecimento interno e de seus colaboradores, com a finalidade de aprimorar a maturidade de conhecimento, a presente dissertação avaliou a maturidade da gestão do conhecimento através do método OKA no Instituto Federal do Amapá - IFAP.

1.1 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Nas últimas décadas, a GC vem ganhando destaque na gestão das organizações, principalmente, quando direcionada para a necessidade de promover o processo de inovação permanente em atividades do dia a dia, buscando criar vantagem competitiva no mercado.

O IFAP é uma instituição que integra ensino, pesquisa e extensão para a construção de uma sociedade democrática, justa, igualitária e conscientemente sustentável. Essa instituição é

composta por vários domicílios, dentre eles a Reitoria, que é o órgão responsável pelo desempenho de todas as atividades relacionadas à referida instituição.

Corrêa (2023, p. 10) afirma que “a administração de instituições de ensino enfrenta desafios complexos que requerem soluções inovadoras, eficientes e eficazes, para garantir sua sustentabilidade e competitividade”.

A pesquisadora é lotada na Reitoria do IFAP e devido alguns problemas encontrados para o desenvolvimento das demandas diárias despertou o interesse em realizar um estudo nesse ambiente voltado para averiguar a maturidade da GC através da aplicação do método OKA, um método de avaliação criado pelo Banco Mundial e utilizado, principalmente, por organizações públicas, por acreditar que o conhecimento adquirido por tais servidores faz a diferença no mercado competitivo, uma vez que o referido Instituto atuante na área educacional investe, periodicamente, capacitando e qualificando seus servidores, buscando melhorar lacunas existentes e alcançar os objetivos propostos.

A pesquisa tem relevância na esfera social, acadêmica e profissional porque através desse estudo existe a possibilidade de se conhecer os pontos fracos e fortes da Gestão do Conhecimento no IFAP, por meio de um diagnóstico do conhecimento individual dos servidores públicos da Reitoria deste Instituto e, auxiliar na criação de ações que venham somar para um melhor desempenho educacional.

1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo se concentra na análise da GC exclusivamente na Reitoria do IFAP, que atua como o centro administrativo e de tomada de decisão da instituição. A investigação foi realizada com base na aplicação do Método OKA, um modelo de referência para avaliação da maturidade da GC.

Esse método permitiu identificação dos níveis de maturidade nos diversos pilares da GC, como a gestão da informação, cultura organizacional, aprendizagem organizacional e gestão de pessoas.

O estudo também delimita sua abordagem ao exame dos recursos alocados para a GC na Reitoria, bem como às práticas adotadas e aos desafios enfrentados pelos gestores e colaboradores. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, questionários e análise documental, garantindo uma visão ampla e fundamentada da situação da GC na Reitoria do IFAP.

1.3 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

O problema de pesquisa deu-se por diversas angústias vividas pela pesquisadora. Ao ingressarem no IFAP, os servidores são simplesmente alocados no setor que necessita de pessoal, sem receber qualquer capacitação para desenvolver as atividades exigidas pelo cargo.

Na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP, o setor de lotação da pesquisadora desenvolve trabalhos de instrução de processos relacionados às progressões (por mérito e por capacitação) dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE) e às progressões funcionais por avaliação dos docentes. Como não há capacitação, baseia-se em processos finalizados para verificar os documentos necessários para a instrução.

No entanto, quando há algum erro (por exemplo, documentação inadequada, tramitação equivocada ou falta de assinatura) no processo usado como referência, os erros são perpetuados, resultando em futuras correções nas portarias que concedem benefícios aos servidores.

Segundo Sardjono e Firdaus (2020) para conquistar os objetivos através da gestão do conhecimento é necessário que a pessoa, a equipe ou a organização inteira aprimore, compartilhe e aplique informações de maneira sistemática e conjunta.

Um exemplo que trata da falta da gestão do conhecimento, foi um fato ocorrido em 2010, que conforme especificado na Lei 11.784/2008 em seu art. 72, parágrafo 2º, a progressão dos docentes acontecia no interstício de 18 (dezoito) meses de efetivo exercício em cada padrão.

Com a implementação da Lei 12.772/2012, em seu art. 34, a primeira progressão continuou no interstício de 18 (dezoito) meses, contudo a partir da segunda progressão o interstício passou a ser de 24 (vinte quatro) meses. Devido à falta de capacitação para os servidores da PROGEP, adotou-se o interstício de 24 (vinte quatro) meses para todas as progressões o que ocasionou uma perda de 7 meses em cada progressão solicitada pelos docentes.

Muitos dos esforços e do tempo gasto em situações como a exemplificada anteriormente acabam frustrando os servidores pela falta de conhecimento, com a capacitação adequada. Erros como este poderiam ser evitados.

É nítido que a necessidade de treinamentos ou capacitações para os servidores é essencial para bom desempenho do serviço público, no entanto, o orçamento destinado à capacitação vem diminuindo a cada ano. No ano de 2025 o IFAP teve apenas, \$167.000,00 destinados aos seis *campi* e reitoria do IFAP, o que daria para capacitar aproximadamente dois servidores por campus.

Em reunião com os gestores, decidiu-se pela contratação de cursos de capacitação *In Company*, o que ainda assim beneficia apenas alguns servidores, sem um mapeamento específico das necessidades de cada setor.

Apesar dos esforços do IFAP em garantir aos servidores acesso a programas de qualificação, de pós-graduação entre outras vantagens, ainda não há um setor ou departamento que seja direcionado ao conhecimento gerencial das práticas de inovação, extensão e qualificação dos servidores. (Decreto nº 9.991/2019). Essa situação causa uma desvantagem à organização. Um exemplo disso é a perda do conhecimento especializado, que ocorre quando um servidor que realizou um curso com investimentos da instituição é desligado e leva consigo esse conhecimento.

Caso houvesse práticas voltadas para GC, esse servidor poderia realizar treinamento interno e compartilhamento dessas informações, por isso, a falta de avaliação estruturada da implementação e da maturidade da GC impede a identificação de áreas críticas que necessitam de melhorias e formulação de estratégias eficazes para o desenvolvimento contínuo.

No entanto, questiona-se: Qual o grau de maturidade da GC na Reitoria do Instituto Federal do Amapá?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 GERAL

- Investigar o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento, na Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá – IFAP, através da utilização do método OKA.

1.4.2 ESPECÍFICOS

- a) Analisar a maturidade dos pilares da Gestão do Conhecimento na organização, a partir da avaliação da efetividade no uso dos recursos humanos, processuais e tecnológicos que sustentam seu funcionamento institucional;
- b) Analisar as práticas de gestão do conhecimento observadas na organização;
- c) Mapear os principais avanços e limitações dos processos institucionais que compõem o sistema de Gestão do Conhecimento.

d) Elaborar um relatório técnico conclusivo com recomendações sobre as estratégias de gestão do conhecimento em benefícios de todos os setores da Reitoria.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O Capítulo 1 apresenta a introdução, contextualizando o tema, destacando sua relevância, delimitando o estudo, explicitando o problema de pesquisa e detalhando os objetivos.

O Capítulo 2 aborda o referencial teórico, trazendo uma revisão da literatura sobre Gestão do Conhecimento, os principais modelos de avaliação de maturidade e uma discussão específica sobre o Método OKA.

O Capítulo 3 detalha a metodologia utilizada na pesquisa, apresentando o delineamento do estudo, os procedimentos para coleta e análise dos dados, bem como a justificativa para a escolha do Método OKA.

O Capítulo 4 expõe os resultados obtidos a partir da aplicação do método na Reitoria do IFAP, apresentando a análise dos pilares da GC, identificação de pontos fortes e fracos e a discussão dos achados.

O Capítulo 5 traz as considerações finais, apresentando as conclusões da pesquisa, as recomendações para melhorias na GC da Reitoria do IFAP e sugestões para estudos futuros.

Por fim, o Capítulo 6 construído a partir da maturação crítica de todo o percurso investigativo, apresenta o Relatório Técnico Conclusivo em formato dissertativo, integrando os achados da pesquisa com recomendações práticas para a institucionalização da GC na Reitoria do IFAP, destacando também suas possibilidades de replicação em outras unidades administrativas e instituições públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Atualmente, vive-se numa sociedade do conhecimento em que o desenvolvimento tecnológico e a globalização chegam a colocar o conhecimento organizacional como o grande diferencial competitivo para as organizações se manterem no mercado atual.

Stankowitz (2021), se reporta ao conhecimento organizacional asseverando que:

O conhecimento humano se tornou um fator de diferenciação e de agregação de valor na luta pela competitividade. As organizações passaram a buscar, aproveitar e atualizar os conhecimentos gerados, o que não é uma tarefa fácil pois, produzir e absorver conhecimentos, nas mais diversas especialidades, demanda muito tempo e investimentos em pesquisa e desenvolvimento (Stankowitz, 2021, p. 20).

Os valores organizacionais, segundo Braga (2022) encontram-se pautados, na contemporaneidade, no capital intelectual. De acordo com a literatura, a Gestão do Conhecimento torna-se imprescindível às organizações que transformam o capital intelectual em ativo permanente e, o conhecimento em lucro potencial.

Portanto dentro das organizações a GC é apontada como uma ferramenta fundamental para sustentar a vantagem competitiva, assim como, a eficiência de seus processos (Neves Júnior; Marinho, 2018). No entendimento de Fernandes (2019), propicia uma nova visão e enfoque dos ativos intangíveis às organizações, agregando valores e gerando mudanças que venham produzir resultados nas ações e na tomada de decisões.

Foi em meados da década de 1980, que a GC começou a fazer parte das discussões organizacionais, ou seja, no momento em que houve interesse, tanto dos pesquisadores quanto dos executivos, pelos aspectos de conhecimento para os negócios (Miranda Filho, 2023). Nessa mesma linha de considerações, Braga (2022, p. 12) se posiciona, corroborando que a GC surgiu “a partir da valorização do capital humano e da necessidade de gestão desse capital, bem como, da percepção da urgência na abordagem de técnicas e meios de geração, codificação e disseminação do conhecimento [...]”.

Portanto, o surgimento da GC se deu em decorrência da valorização do capital humano e da importância do conhecimento para agregar valor e gerar mudanças positivas nas ações e tomada de decisões das organizações.

Entretanto, para se falar em GC, faz-se imprescindível entender sobre conhecimento, termo este que possui várias concepções e conceitos na literatura. Santos e Rados (2020) argumentam que a maioria das definições de conhecimento que se encontram reunidas na

literatura de GC, indica que conhecimento é algo inerente ao ser humano, está na cabeça das pessoas. Nesse caso, o conhecimento explicitado é o mesmo que informação.

Para Drucker (1991, p. 214 *apud* Stankowitz, 2021, p. 33) conhecimento é a “informação que modifica algo ou alguém – seja inspirando na ação, seja tornando uma pessoa (ou uma instituição) capaz de agir de maneira diferente e mais eficaz”. Porém, Braga (2022) complementa corroborando que sendo algo intrínseco ao ser humano, e não estando no contexto humano, o mesmo não passa de mera informação.

Cabe aqui citar Corrêa (2023, p. 17) que se reporta ao conhecimento, corroborando que o mesmo “[...] refere-se a informações, habilidades, experiências e percepções que aumentam a capacidade de uma organização ou indivíduo de criar, inovar e se adaptar”. Nesse entendimento, a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (2022) assevera que cabe a Gestão do Conhecimento, o papel de torná-lo explícito e acessível, sendo correto afirmar que o conhecimento é transformado pelas pessoas.

Há dois tipos de conhecimentos que devem existir dentro das organizações, quais sejam: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A ENAP (2022) apresenta a seguinte definição para tais conhecimentos, respectivamente:

O primeiro é aquele que não está expresso, pertence ao indivíduo que o acumulou durante a vida pessoal e profissional – não sendo, portanto, de fácil externalização, visto que não pode ser encontrado em manuais e normas, por exemplo. Já o segundo tipo está explícito, como o próprio nome indica, e pode ser consultado e facilmente transmitido para outras pessoas (ENAP, 2022, p. 10).

Portanto, o conhecimento tácito é pessoal e difícil de ser formalizado. Ao contrário dele, o conhecimento explícito é expresso formalmente em linguagem sistemática e compartilhado (Stankowitz, 2021).

Cabe aqui citar Santos e Rados (2020, p. 38) que comentam que o “conhecimento tácito é fortemente incorporado pela experiência de um indivíduo e não passa pela formalização com palavras”, já o conhecimento explícito “é um conhecimento que permite a um indivíduo a aquisição do saber (entender e compreender) sobre determinados fatos e eventos, mas não lhe permite agir” (*Ibidem*, p. 39).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1999 *apud* Miranda Filho, 2023) é por meio da interação do conhecimento tácito e do conhecimento explícito que ocorre a criação do conhecimento. A base da criação do conhecimento organizacional é o conhecimento tácito do indivíduo. Todavia, para que o conhecimento venha proporcionar vantagens no ambiente organizacional, Calmeto e Cribb (2020) asseguram que precisa ser reconhecido que a base do conhecimento de uma

organização é o conhecimento tácito das pessoas, havendo a necessidade de se dispor de ambientes propícios para que haja interação entre elas, tornando esse conhecimento explícito e disseminado, sendo formado, por sua vez, um conjunto de conhecimentos que podem ocasionar inúmeras melhorias, se estes forem bem geridos.

Os autores salientam ainda que o conhecimento é, assim, considerado um ativo estratégico e intangível numa organização, levando a GC à construção de um relacionamento entre seus colaboradores, visando além de compartilhar, gerar novos conhecimentos para que dessa forma sejam criados diferenciais para a obtenção da vantagem competitiva e a melhoria contínua.

De acordo com a literatura, não existe uma única definição aceita. Santos e Rados (2020) ressaltam que inúmeras definições de GC foram propostas por diferentes autores e encontram-se disponíveis na literatura. Dentre tais definições, cabe aqui citar aquela apresentada pela ISO 30401:2018, a qual assegura que “GC é uma abordagem composta pela criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento com foco na ampliação de produtividade, do rendimento e do avanço organizacional” (Santos; Rados, 2020, p. 49).

Para a ENAP (2022, p. 8), “trata-se da gestão em relação ao conhecimento”. Na visão de Nonaka e Takeuchi (1998 *apud* Corrêa, 2023, p. 18) a GC vem ser “[...] o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida da organização”.

No entendimento de Fonseca et al., (2010) (*apud* Neves Júnior; Marinho, 2018, p. 292):

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, *apud* Neves Júnior; Marinho, 2018, p. 292).

Destarte, a GC é uma ferramenta de competitividade de grande valia para o ambiente organizacional. Calmeto e Cribb (2020, p. 195) citam Sveiby (1998) que sustenta que a mesma “[...] consiste na criação de valor a partir de bens intangíveis da organização, dando ao conhecimento ‘status’ de ativo intangível”.

É através da GC que as organizações conseguem desenvolver, inovar e reforçar sua competitividade. A mesma é importante tanto para o planejamento estratégico quanto para a tomada de decisões em sua execução, considerando todos os níveis da organização.

2.1.1 IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GC

A Gestão do Conhecimento (GC) é considerada um dos pilares que podem auxiliar significativamente no fortalecimento da inteligência organizacional, contribuindo para a inovação, a melhoria de processos e a sustentabilidade institucional. Sua implantação ocorre tanto em organizações públicas quanto privadas, cada qual motivada por objetivos específicos. No setor público, essa adoção visa responder às crescentes exigências da sociedade por qualidade, transparência e efetividade na administração. Já nas organizações privadas, a implantação da GC está frequentemente atrelada à necessidade de competitividade e inovação, diante de um mercado em constante transformação ((Brito; Oliveira; Castro, 2012 *apud* Silva; Amorim, 2020).

Calmato e Cribb (2020) argumentam que, atualmente, o reconhecimento pelas organizações públicas e privadas, quanto à importância da GC como instrumento de gestão para melhorar seu desempenho e eficiência, além de obterem vantagens competitivas, é válido, sendo realizada a implantação da referida Gestão nessas organizações.

Quando se direciona a implantação da GC em instituições de ensino, Corrêa (2023) menciona a existência de estudos nesse sentido, que destacaram a falta de entendimento e estratégias eficazes para sua implementação, pois existe a necessidade dessas instituições desenvolverem uma cultura de compartilhamento e colaboração para que a GC possa ser efetiva. Complementa ainda, apontando tanto a necessidade de alinhar a referida Gestão com a estratégia institucional, como o investimento em tecnologias que venham facilitar a disseminação do conhecimento.

Sabe-se que, a escolha e a implantação de uma estratégia de GC em uma organização, requerem a avaliação da maturidade de sua implantação. Todavia, a avaliação de maturidade ocorre a partir dos modelos de maturidade, que no entendimento de Corrêa (2023) desenvolveram-se a partir da engenharia de *software*, sendo que sua criação visa avaliar o desempenho da GC.

No entanto, o autor esclarece que existem barreiras para que ocorra a avaliação da maturidade da GC em uma organização, sendo que tais barreiras podem ser de natureza individual ou organizacional, e prejudicar ou mesmo impedir a implementação de projetos relacionados à referida Gestão. Faz-se necessário que sejam identificadas essas barreiras para que possam ser desenvolvidas estratégias, no intuito de serem alcançados níveis mais altos de maturidade na GC.

Ao se referir a maturidade em GC, Corrêa (2023) argumenta que:

A maturidade em gestão do conhecimento faz referência ao grau de desenvolvimento e sofisticação da gestão do conhecimento na organização (Wiig, 1997). Empresas com

uma maturidade baixa tendem a apresentar dificuldades na criação, compartilhamento e uso do conhecimento, enquanto empresas com uma maturidade alta são capazes de gerenciar o conhecimento de forma mais efetiva e obter melhores resultados. Além disso, a gestão do conhecimento pode ajudar as organizações a enfrentarem desafios como a perda de conhecimento causada pela saída de funcionários, a falta de inovação e a dificuldade de aprendizado organizacional (Bukowitz; Williams, 2002). Empresas com uma maturidade alta em gestão do conhecimento são capazes de lidar com esses desafios de forma mais efetiva, garantindo a continuidade dos processos e a melhoria contínua da organização (Corrêa, 2023, p. 25).

Diversos são os modelos de maturidade existentes, dentre os quais pode-se citar o Método OKA, método este que será trabalhado neste estudo. De acordo com Fresneda e Gonçalves (2007 *apud* Neves Júnior; Marinho, 2018), o método de avaliação da GC Organizacional – OKA é um instrumento adequado para executar o diagnóstico nas organizações sendo possível estabelecer, não somente estratégias, mas também, ações para melhorar ou elaborar um plano de Gestão do Conhecimento em uma organização, a partir da análise dos dados coletados.

2.2 MÉTODO *ORGANIZATIONAL KNOWLEGDE ASSESSMENT* (OKA): UM MODELO DE MATURIDADE EM GC

O Método *Organizational Knowlegde Assessment* (OKA), segundo Neves Júnior e Marinho (2018) e Silva e Amorim (2020), foi desenvolvido pelo Banco Mundial, por intermédio do *World Bank Institute* como forma de diagnosticar a situação da GC nas organizações.

De acordo com Fernandes (2019, p. 54), o Método OKA “[...] é um método de avaliação que permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC, ampliando seus ativos intelectuais para gerar vantagem competitiva e atingir seus objetivos organizacionais”. Nessa mesma linha de considerações, Silva e Amorim (2020, p. 9) citam Batista (2012, p. 30) que se reporta ao assunto, corroborando que “o OKA é um modelo de avaliação que permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC e identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC”.

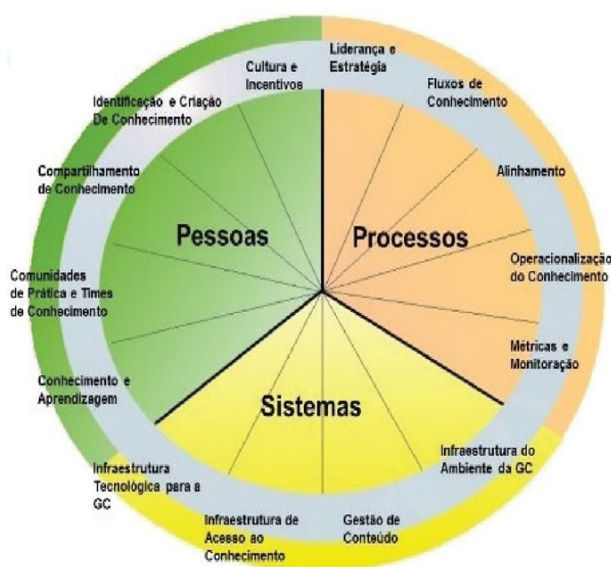
No entendimento de Corrêa (2023, p. 30) vem ser “[...] uma abordagem sistemática para avaliar o nível de maturidade da gestão do conhecimento”, sendo composto por três fases: preliminar, avaliação e análise dos resultados.

Portanto, o método OKA, desenvolvido por Ana Flávia Fonseca com o apoio do Instituto do Banco Mundial, tem sua estrutura ancorada em três elementos, quais sejam: pessoas, processos e sistemas, segundo menciona Fernandes (2019). A autora complementa

afirmando que cada elemento está caracterizado por dimensões do conhecimento totalizando em quatorze. Tais dimensões se caracterizam por métricas definidas, cuja escolha se deu a partir do resultado de entrevistas com especialistas de pesquisas na área de GC e experiência acumulada pelo Banco Mundial. Essas métricas são traduzidas em aproximadamente 200 (duzentas) questões que compõem o instrumento de coleta de dados, ou seja, um questionário (Anexo A).

As dimensões do conhecimento, segundo a autora em tela, representam as principais áreas da GC que devem ser capazes de descrever a natureza da GC em uma organização. A arquitetura do Método OKA pode ser visualizada na Figura 1, a seguir.

Figura 1. Arquitetura do Método OKA



Fonte: Fonseca, 2006, *apud* Neves Junior; Marinho.

A descrição de cada uma das dimensões do conhecimento juntamente com seu elemento, ou seja, o que deverá ser medido para ser diagnosticado, encontra-se demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2. Descrição das dimensões do Conhecimento pesquisadas pelo método OKA

Dimensões do Conhecimento – OKA	
Pessoas	
Incentivos culturais	São as atitudes culturais implícitas e explícitas, as crenças e os incentivos que existem dentro da organização para formar, criar e

	apoiar o uso dos ativos intelectuais para a obtenção de seus objetivos.
Identificação e criação do conhecimento	Capacidade da organização em identificar e criar conhecimento, objetos de suas metas.
Compartilhamento do conhecimento	Capacidade da organização em compartilhar conhecimento para permitir o alcance dos seus objetivos.
Comunidades de prática e equipes de conhecimento	Visa identificar a existência de comunidades e equipes que influenciam a solução de problemas, a fim de possibilitar o alcance dos seus objetivos.
Aprendizado	Capacidade e habilidade da organização para construir capital humano por meio de treinamento ou de outras atividades dirigidas, com vistas ao aprimoramento do conhecimento.
Processos	
Liderança e estratégia	Verifica a adoção e execução da disciplina de gestão do conhecimento como princípio gerencial, pelos líderes da organização.
Fluxo do conhecimento	Analisa como o conhecimento flui na organização, incluindo sua captura, armazenamento e disseminação.
Operacionalização do conhecimento	A capacidade da organização em internalizar nos seus processos e negócios o conhecimento gerado dentro da organização (incluindo o desenvolvimento de novos produtos, <i>marketing</i> e outros). Trata-se do <i>feedback</i> da real aplicação do conhecimento nos negócios, e em decorrência, os resultados advindos para a organização.
Alinhamento	Efetividade com que os objetivos do Programa de Gestão do Conhecimento e seus resultados satisfazem os objetivos e as metas organizacionais.
Métricas e monitoramento	Capacidade da organização em se avaliar, quanto ao gerenciamento dos ativos intelectuais, além de acompanhar e identificar melhores práticas, informações externas, e aprendizado, que possam gerar valor para a organização, transformando-a.
Sistemas	
Tecnologia	Existência e capacidade de infraestrutura tecnológica, que permitam a gestão do conhecimento e o compartilhamento de melhores práticas.
Infraestrutura de acesso ao conhecimento	Capacidade e infraestrutura existente, que permitam que os <i>stakeholders</i> acessem e compartilhem os ativos intelectuais da organização nos seus sistemas, ou com outras pessoas.
Conteúdo do conhecimento	Tipos de ferramentas que a organização produz ou executa para gerenciar a informação.
Programa de Gestão do Conhecimento	Como o Programa de Gestão do conhecimento está construído dentro da empresa: sua natureza, seu desenho e capacidade para envolver pessoas, unidades, grupos etc.

Fonte: Fonseca (2006)

No que diz respeito a métricas, algumas perguntas do questionário são avaliadas por mais de uma métrica, podendo ser, inclusive, de outra dimensão e elemento. Fonseca (2006) comenta que essa integração entre os elementos do método, acaba por conferir mais integridade do diagnóstico da GC na organização. As métricas que compõem a estrutura de avaliação das perguntas do questionário de coleta de dados fornecido pelo Método OKA, são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3. Estrutura do Método OKA: Elementos, Dimensões e Métricas.

ELEMENTO PESSOAS	
DIMENSÃO	MÉTRICAS
Cultura e Incentivos - PCI	1.O grau com que as políticas da organização recompensam as atividades ligadas ao conhecimento.

	2. Tolerância da organização com os riscos e comportamentos relacionados a ações de inovação. 3. O grau com que a organização apoia e oferece atividades ligadas ao aprendizado de seus colaboradores. 4. Receptividade da organização a mudanças no trajeto profissional dos colaboradores (plano de carreira, ascensão profissional, mudança de área etc). 5. Participação dos colaboradores na melhoria do desempenho da organização. 6. Receptividade da empresa e ideias externas.
Identificação e Criação de Conhecimento – PKIC	1. Receptividade da organização a novas informações que sirvam de base para estruturação de novo conhecimento. 2. Habilidade da organização e de seus colaboradores em criar conhecimentos. 3. O grau com que a organização investe e otimiza seu capital humano, atraindo e ou retendo colaboradores que detenham conhecimento atualizado. 4. Os esforços e o comprometimento da organização em identificar e capturar informações relevantes ao seu negócio e aos seus objetivos organizacionais. 5. Os meios de identificação e esclarecimento das oportunidades de GC (relacionados com a forma de condução do processo).
Compartilhamento de Conhecimento - PKS	1. O grau com que a empresa possui e utiliza estruturas organizacionais que favoreçam o compartilhamento de conhecimento 2. O grau com que o compartilhamento de conhecimento é difundido dentro da organização. 3. O suporte dado pela organização às atividades ligadas ao compartilhamento de conhecimento. 4. O grau com que a organização compartilha conhecimento tácito. 5. O grau com que a organização compartilha conhecimento explícito. 6. O grau com que a organização compartilha conhecimento tácito em explícito. 7. O grau com que a organização compartilha conhecimento explícito em tácito. 8. O grau e a qualidade com que a organização compartilha conhecimento com clientes, parceiros e vendedores.
Comunidades de Prática e Times de Conhecimento - PCPKT	1. A habilidade da organização em dar suporte a criação de vários nichos de conhecimento e grupos de compartilhamento de conhecimento dentro da sua área de atuação. 2. A natureza das comunidades de prática existentes dentro da organização. 3. A efetividade da comunidade de prática. 4. A capacidade da organização em catalisar a formação de times que utilizem o conhecimento para resolver problemas ou para dar suporte aos objetivos da organização.
Conhecimento e Aprendizagem – <i>(Promote Knowledge Learning – PKL)</i>	1. As atitudes e abordagens da organização para construir capital humano. 2. O grau com que a organização possui treinamentos ou desenvolvimentos dirigidos a mudanças comportamentais. 3. O grau com que a organização insere processos de conhecimento nos seus processos de trabalho. 4. O grau com que a organização utiliza e reutiliza conhecimento e “know-how”. 5. O grau com que a organização incorpora informações externas a suas atividades de aprendizado.
ELEMENTO PROCESSOS	
DIMENSÃO	MÉTRICAS
Liderança e Estratégias - RL	1. O grau com que a organização considera GC com valor corporativo. 2. O grau com que as lideranças atuam na gerência e supervisão de arquitetura organizacional, dos processos ou das políticas da empresa. 3. O grau com que a alta administração patrocina o programa de GC. 4. O grau com que a alta administração apresenta-se como flexível e apto a mudanças em sua própria dinâmica e estrutura. 5. A qualidade e a natureza do relacionamento entre a alta administração e o corpo gerencial da organização. 6. O grau com que a média gerência tem incorporado os processos de GC em sua rotina diária.
Fluxo de Conhecimento – RKF	1. A natureza e efetividade da captura do conhecimento. 2. A natureza e efetividade do armazenamento do conhecimento. 3. A natureza e efetividade da transformação do conhecimento. 4. A natureza e efetividade da disseminação do conhecimento. 5. A natureza e efetividade do fluxo do conhecimento.
Operacionalização	1. A estrutura existente para viabilizar a absorção e integração do conhecimento aos

do Conhecimento - ROK	processos operacionais da organização.
	2. O grau com que as práticas da organização permitem e favorecem mudanças contínuas.
	3. O grau com que os processos da organização estão documentados e acessíveis aos empregados.
	4. O grau com que os empregados tiram proveito da integração e aplicação do conhecimento.
Alinhamento - RA	1. O grau com que a empresa está apta a articular e concretizar objetivos.
	2. O grau com que a empresa contém conhecimento que suporta suas estratégias e está alinhado com seus objetivos.
	3. O grau com que o Programa de GC ou as iniciativas de GC refletem os objetivos da organização.
	4. O papel da GC para favorecer o atendimento dos objetivos da organização
	5. O alinhamento entre o tipo de conhecimento existente e as necessidades da organização.
	6. O grau de alinhamento da GC com os objetivos organizacionais impactando positivamente em suas respostas e resultados.
Métricas e <i>Benchmarking</i> – RMB	1. O grau com que a organização está apta a identificar, avaliar e aperfeiçoar sua operação interna de maneira sustentável.
	2. O grau com que a organização emprega medidas para avaliar benefícios relacionados às iniciativas e a programas voltados à GC.
	3. A efetividade da TI e outros investimentos de infraestrutura.
	4. O grau com que a organização é capaz de monitorar e interagir com seus parceiros, vendedores e competidores.
	5. O grau com que a organização está apta a identificar e assimilar informações sobre si mesma no ambiente externo.
	6. O grau com que a empresa está organizada para medir o desempenho de suas pessoas.
ELEMENTO SISTEMAS	
DIMENSÃO	MÉTRICAS
Infra-estrutura Tecnológica de GC - SKMTI	1. Os <i>softwares</i> , aplicações ou ambientes de comunicação existentes para dar suporte às atividades de Gestão do Conhecimento.
	2. A natureza e a capacidade da infraestrutura tecnológica para dar suporte ao fluxo e aos processos de conhecimento.
	3. A infraestrutura tecnológica existente para dar suporte aos processos da empresa relacionados à GC.
	4. Medição dos resultados e uso da infraestrutura tecnológica.
Acesso a Infra- estrutura - SKAI	1. A natureza do processo para acessar o conhecimento da organização.
	2. A facilidade com que pode ser compreendido o significado do conhecimento contido na organização.
	3. A facilidade de acesso ao conhecimento implícito da organização.
	4. A natureza e efetividade dos mecanismos que a organização possui para encontrar conhecimento.
	5. Medição de resultados e uso de conteúdos.
Gerência de Conteúdo – SCM	1. O grau com que a organização tem informação sobre suas necessidades.
	2. A abrangência e tipo de conteúdo que a organização possui.
	3. A qualidade do conteúdo que a organização possui.
Suporte e Gerência do Programa de GC - SKMEL	1. A infraestrutura do ambiente programa de GC.
	2. A natureza dos papéis associados com a infraestrutura do ambiente de GC.
	3. O balanceamento entre aspectos formais e não formais da infraestrutura do ambiente de GC.
	4. A existência de laços de realimentação (<i>feedback</i>) e mecanismos de monitoração relacionados ao ambiente de GC.

Fonte: Fonseca; Fresneda (2006)

Fonseca (2006) argumenta que cada resposta do questionário apresenta uma pontuação, sendo possível, realizar uma análise preliminar da situação da GC na organização, tendo como base os números resultantes do somatório das respostas que são agrupadas pelas métricas, as

quais são agrupadas pelas suas dimensões. A autora complementa mencionando que, do somatório dessa pontuação por dimensão é possível criar um gráfico que facilita a visualização da situação da gestão do conhecimento na organização.

2.3 RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A relação entre Gestão do Conhecimento (GC) e desempenho organizacional tem sido objeto de estudos em diversos contextos institucionais, sejam públicos ou privados, pois a GC impulsiona a inovação, a eficiência e a qualidade dos processos (Calmeto; Cribb, 2020). Nessa perspectiva, vale destacar que:

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 *apud* Neves Júnior; Marinho, 2018, p. 292)

Tal abordagem evidencia que a competitividade atual não se restringe apenas a recursos financeiros ou materiais, mas também se apoia fortemente no conhecimento que cada instituição consegue gerar, armazenar, disseminar e aplicar (ENAP, 2022). Além disso, uma GC bem estruturada promove melhorias no processo decisório, pois permite que os gestores acessem rapidamente dados e soluções já desenvolvidas em outras áreas.

Nesse sentido, conforme pontua Corrêa (2023):

A administração de instituições de ensino enfrenta desafios complexos que requerem soluções inovadoras, eficientes e eficazes, para garantir sua sustentabilidade e competitividade. A gestão do conhecimento possibilita a criação de um ambiente em que práticas, experiências e resultados são compartilhados, fomentando o aprendizado contínuo e a agilidade na resposta às demandas internas e externas. (Corrêa, 2023, p. 10)

No âmbito organizacional, esses processos de compartilhamento geram impacto direto nos indicadores de desempenho, pois resultam em maior assertividade na tomada de decisão, redução de retrabalho e estímulo à cultura colaborativa (Strauhs *et al.*, 2012). Ademais, a GC fortalece a capacidade da instituição de lidar com a saída de profissionais experientes, ao viabilizar a retenção de conhecimento que antes estava apenas na memória individual (Santos; Rados, 2020).

O uso de modelos de maturidade, como o método OKA, auxilia as organizações no diagnóstico de seu nível de GC, evidenciando lacunas que necessitam de melhorias e apontando áreas em que a disseminação de boas práticas pode otimizar o desempenho global (Fonseca, 2006). Dessa forma, a GC não se resume a um conjunto de técnicas; ela atua como um “processo contínuo de aprendizagem e integração, que torna o conhecimento mais acessível e passível de ser incorporado às rotinas de negócio” (Calmeto; Cribb, 2020, p. 193). Em instituições públicas de ensino, como o IFAP, tais benefícios adquirem ainda mais relevância, pois a gestão eficiente do conhecimento institucional reflete diretamente na qualidade dos serviços educacionais, na satisfação dos usuários finais e na consecução das metas previstas em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção descreve os procedimentos metodológicos adotados na investigação do grau de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), com base no método Organizational Knowledge Assessment (OKA), desenvolvido pelo Banco Mundial.

A pesquisa caracteriza-se quanto à natureza como aplicada, pois busca solucionar um problema prático identificado em uma organização específica; quanto à abordagem, como quantiquantitativa, ao integrar a análise estatística dos dados com uma interpretação crítica e reflexiva fundamentada teoricamente; quanto aos objetivos, como descritiva e exploratória, ao propor-se tanto a compreender o fenômeno investigado quanto a descrever os níveis de maturidade encontrados; e quanto aos procedimentos, como pesquisa bibliográfica e estudo de caso, centrado na Reitoria do IFAP.

3.1 O CASO ESTUDADO

3.1.1 INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ – IFAP

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá - IFAP é uma instituição de ensino superior e técnico, criado pela Lei nº 11.892/2008 para a prestação de serviço público (Relatório de Gestão, 2023; PDI, 2024). Sendo uma autarquia do Poder Executivo Federal, é dotada de capital exclusivamente público (PDI, 2024).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2024), o IFAP originou-se a partir da criação da Escola Técnica Federal do Amapá (ETFAP), instituída pela Lei nº 11.534/2007. Esta foi criada como entidade de natureza autárquica, e se vinculava ao Ministério da Educação (MEC), através da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), nos termos da Lei nº 3.552/1959.

O encargo de implantar a ETFAP foi atribuído ao Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará (CEFET/PA), no ano de 2007, através da Portaria MEC nº 1.067/2007. No ano seguinte, a Lei nº 11.892/2008, instaura a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, transformando a ETFAP em IFAP. Vinculado ao MEC, nos termos da Lei nº 3.552, de 16 de fevereiro de 1959, o IFAP constitui natureza jurídica de autarquia em decorrência da sua posse de autonomia administrativa, financeira, patrimonial, didático pedagógica e disciplinar (PDI, 2024; IFPA, 2024).

Atendendo ao que dispõe o art. 39 da Lei nº 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB), incluído pela Lei nº 11.741/2008, no que se refere à Educação Profissional Técnica de Nível Médio, bem como determina a Lei nº 11.892/2008, o IFAP:

[...] busca garantir a relação das dimensões trabalho, ciência e tecnologia com a oferta de educação profissional técnica de nível médio, em todos os seus níveis, formas e modalidades, cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores e educação de nível superior com cursos de tecnologia, bacharelado e licenciatura, além de programas especiais de formação pedagógica (PDI, 2024, p. 23).

Para isso oferece Formação Inicial Continuada (FIC) ou Qualificação Profissional, Educação Profissional Técnica de nível médio e Educação Profissional Tecnológica de Graduação e Pós-Graduação.

Inúmeras foram as conquistas alcançadas pelo IFAP desde sua criação. Dentre as mais diversas conquistas, pode-se citar que, no segundo semestre de 2010, o IFAP deu início às suas atividades na área de Ensino Técnico de Nível Médio no campus Laranjal do Jari, atendendo 280 alunos e no Campus Macapá, atendendo 140 alunos. Em 2011, começaram a ser ofertados cursos de Ensino Técnico de Nível Médio nas modalidades Integrado, Subsequente e Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), Cursos superiores de licenciaturas e de tecnologia, pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* e FIC. O FIC também foi ofertado no âmbito dos programas federais: Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico (PRONATEC) e o Programa Nacional de Mulheres Mil (PNMM), bem como o Profucionário (PDI, 2024; IFAP, 2024).

No ano de 2013, o Instituto foi contemplado com os *campi*: Santana e Porto Grande. Deu-se início nesse mesmo ano, no processo de implantação do campus Avançado do Oiapoque, estando este vinculado à estrutura do campus Macapá e, a implantação do Centro de Referência Pedra Branca do Amapari, sendo este vinculado ao campus Porto Grande. Ainda em 2013, aconteceu a oferta da primeira turma de Mestrado em Educação, fruto da parceria entre o IFAP e a UFRRJ, por meio do PPGA (PDI, 2024).

Em 2015, aconteceu a primeira consulta à comunidade do IFAP para eleição do cargo de Reitor(a). Nesse mesmo ano foi autorizado por meio da Portaria nº 27, o funcionamento do campus Santana. No ano seguinte, 2016, a Portaria nº 378, autorizou-se o funcionamento do campus Agrícola Porto Grande (PDI, 2024).

Em 2018, houve a oferta dos primeiros cursos de pós-graduação *lato sensu* constituídos e implementados integralmente pelo IFAP e, no ano seguinte, a oferta e cursos de pós-graduação *stricto sensu*, “[...] possibilitando a ocupação de um espaço importante no cenário local e nacional com o desenvolvimento de ações de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da

pós-graduação” (PDI, 2024, p. 16). A primeira turma do curso de Licenciatura em Pedagogia e Formação Pedagógica, com a Universidade Aberta do Brasil (UAB) na modalidade Educação a Distância, também ocorreu no ano de 2018.

Em 2019, iniciou a primeira turma do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT) e, em 2023, a primeira turma do Mestrado em Gestão e Estratégia (PDI, 2024).

Atualmente, tendo como missão “Transformar vidas por meio da Educação Profissional, Científica e Tecnológica, garantindo a formação integral e verticalizada” (PDI, 2024, p. 29) e, como visão “Ser referência na promoção da educação profissional, científica e tecnológica, pública, gratuita, sustentável e de qualidade na região amazônica” (PDI, 2024, p. 29), o IFAP possui seu corpo discente composto por 7.112 alunos regularmente matriculados nos diversos cursos e programas oferecidos pela instituição e, um total de aproximadamente 637 servidores integrantes do quadro permanente de pessoal do IFAP, regidos pelo Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União (Lei nº 8.112/90).

3.1.1.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO IFAP

O IFAP se caracteriza como uma instituição dinâmica, em constante sintonia com os diversos setores do processo socioeconômico, promovendo a atualização sistemática dos servidores e do currículo; modernizando continuamente a sua estrutura física e organizacional; incentivando a realização da pesquisa científica e tecnológica; e, principalmente, garantindo o atendimento à diversidade de sua clientela.

O referido Instituto é organizado em estrutura *multicampi*, composto por sete unidades, conforme figura 2

Figura 2. Mapa do Amapá com os municípios onde há unidades do IFAP



Fonte: IFAP 2024

Os *Campi* e a Reitoria atuam em conjunto para cumprir a missão institucional, segundo o Relatório de Gestão (2023). Ele expõe ainda que é uma estrutura conjugada sob a forma de sistema, visando à integração e o padrão nas ações de planejar e executar. Complementa mencionando que esse modelo de estrutura “[...] possibilita a descentralização, flexibilizando e tornando possível a autonomia para os *campi* a operacionalização de suas ações” (Relatório de Gestão, 2023, p. 9).

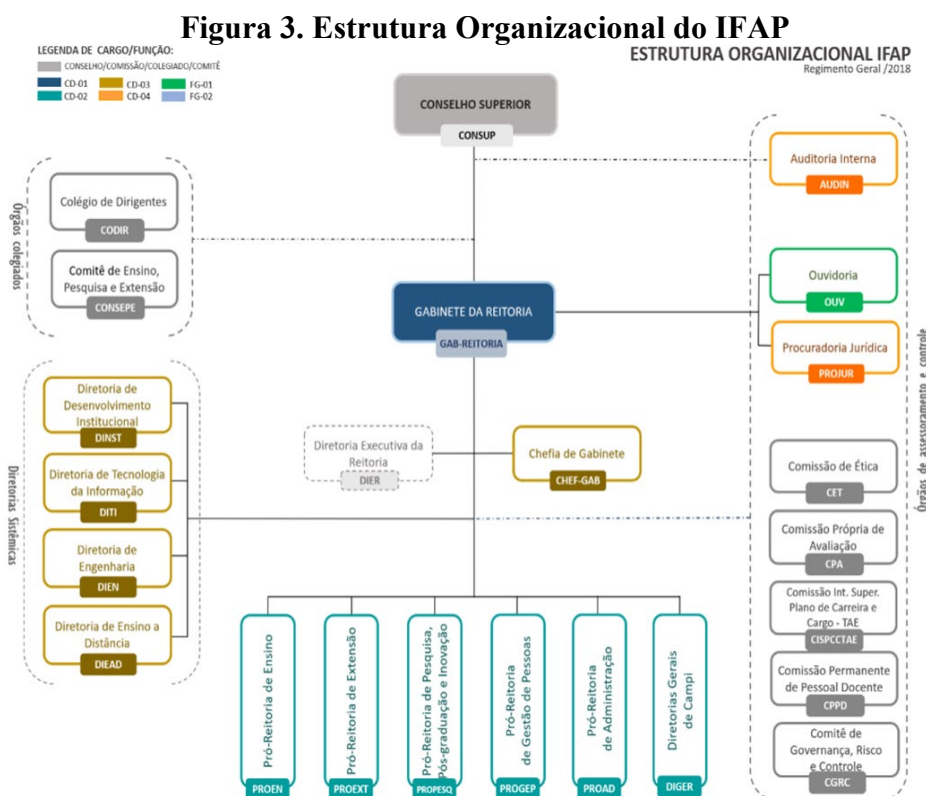
Nessa mesma linha de considerações, o PDI (2024, p. 56) enfatiza que a estrutura *multicampi* do IFAP:

[...] possibilita a descentralização e a autonomia para os *campi* na operacionalização de suas ações. Cada campus possui regimento interno próprio, organizados conforme as diretrizes institucionais, elaboradas a partir do Estatuto e Regimento Geral e emanadas do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior (PDI, 2024, p 56).

No que diz respeito à organização geral do referido instituto, o PDI (2024, p. 55) comenta que o mesmo compreende:

- Órgãos Colegiados: representados pelos Conselho Superior e o Colégio de Dirigentes;
- Reitoria: é composta por 5 (cinco) Pró-Reitorias, Diretorias Sistêmicas, Órgãos Executivos, Órgãos de Assessoramento e Controle;
- *Campi*: campus Macapá, Santana, Porto Grande, Laranjal do Jari, Oiapoque, e o Centro de Referência em Educação a Distância Pedra Branca do Amapari.

Vejamos na Figura 3, a estrutura organizacional de acordo com o Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá - IFAP.



Fonte: <http://www.Ifap.edu.br/index.php/quem-somos/organograma>

3.1.1.2 REITORIA DO IFAP

A Reitoria, exercida pelo Reitor e, em suas faltas e impedimentos, pelo seu substituto legal, de acordo com o Regimento Interno da Reitoria (2023), é o órgão executivo do IFAP. A ela compete à administração, coordenação dos *campi* e supervisão de todas as atividades da Autarquia. Logo, a Reitoria é responsável pelo desempenho de todas as atividades relacionadas ao IFAP. A mesma encontra-se composta pelo:

- I. Gabinete da Reitoria;
- II. Pró-Reitorias:
 - I. Pró-Reitoria de Ensino (PROEN);
 - II. Pró-Reitoria de Extensão, Arte, Cultura e Desporto (PROEXT);
 - III. Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPP);
 - IV. Pró-Reitoria de Administração (PROAD);
 - V. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP);
- III. Diretorias Sistêmicas:
 - I. Diretoria de Engenharia e Infraestrutura (DIEN);
 - II. Diretoria de Tecnologia da Informação (DITI);
 - III. Diretoria de Comunicação (DICOM);
 - IV. Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica (DIPLAN);
- IV. Órgãos de assessoramento e controle geral:
 - I. Auditoria Interna;
 - II. Procuradoria Jurídica;
 - III. Ouvidoria. (Regimento Interno da Reitoria, 2023, p. 5)

Tanto o Gabinete da Reitoria, as Pró-reitorias e as Diretorias Sistêmicas, possuem dirigentes que são nomeados pelo Reitor, de acordo com o Estatuto do IFAP (2017). O referido Estatuto apresenta a competência de cada órgão, sendo, que o Gabinete da Reitoria é o órgão responsável por organizar, assistir, coordenar, fomentar e articular a ação política e administrativa da Reitoria. Sua direção é realizada por um chefe nomeado pelo Reitor (Art. 17 do Estatuto do IFAP, 2017).

Quanto às Pró-reitorias, essas são “[...] órgãos executivos que planejam, superintendem, coordenam, fomentam e acompanham as atividades referentes às dimensões de ensino, administração, planejamento, pesquisa e extensão, no âmbito do IFAP” (Art. 21 do Estatuto do IFAP, 2017).

As Diretorias Sistêmicas, por sua vez, são órgãos responsáveis por planejar, coordenar, executar e avaliar os projetos e atividades na sua área de atuação (Art. 22 do Estatuto do IFAP, 2017).

O referido Estatuto também traz as competências da Auditoria Interna, da Procuradoria Federal e da Ouvidoria. A Auditoria Interna, segundo o que o Estatuto do IFAP (2017) dispõe em seu art. 23, é o órgão de controle responsável por fortalecer e assessorar a gestão, bem como, racionalizar as ações do IFAP e prestar apoio dentro de suas especificidades o âmbito da Instituição, aos Órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e Tribunal de Contas da União, respeitada a legislação pertinente.

A Procuradoria Federal é o órgão de execução da Procuradoria Geral da União responsável pela representação judicial e extrajudicial e pelas atividades de consultoria e assessoramento jurídicos, a apuração da liquidez e certeza dos créditos, de qualquer natureza, inerentes às suas atividades, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial, observada a legislação pertinente (Art. 24 do Estatuto do IFAP, 2017).

E, por fim, a Ouvidoria, órgão de interlocução entre o IFAP e as comunidades interna e externa, de natureza mediadora e conciliadora, sem caráter judicativo, que exerce suas funções junto a todas as unidades do IFAP, facilitador do processo de comunicação entre o cidadão e a Administração Pública, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem contínua melhoria dos serviços públicos prestados (Art. 25 do Estatuto do IFAP, 2017).

De acordo com os dados extraídos do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), atualmente laboram na Reitoria do IFAP cerca de 129 servidores públicos ativos.

3.1.1.3 PAPEL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO IFAP

A Gestão do Conhecimento (GC) desempenha um papel estratégico em instituições de ensino, pois possibilita a identificação, a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento necessário para o aprimoramento constante de processos e serviços (Calmeto; Cribb, 2020; ENAP, 2022). No caso do Instituto Federal do Amapá (IFAP), cuja missão consiste em “transformar vidas por meio da Educação Profissional, Científica e Tecnológica, garantindo a formação integral e verticalizada” (PDI, 2024, p. 29), a GC desponta como um fator essencial para assegurar que o conhecimento produzido e internalizado por servidores e alunos seja devidamente organizado e aproveitado no dia a dia institucional.

Convém mencionar que, no âmbito do IFAP, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) estabelece as diretrizes estratégicas que norteiam as ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão administrativa, servindo como um documento-base para o planejamento de médio e longo prazo da Instituição (PDI, 2024). Elaborado em consonância com a legislação que rege os Institutos Federais, o PDI descreve a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos a serem perseguidos, bem como as metas e iniciativas necessárias para atingir resultados de excelência na formação de estudantes, na produção de conhecimento e na prestação de serviços à sociedade.

A GC conecta-se de maneira direta com o PDI à medida que o sucesso das metas propostas - como a melhoria contínua de processos, a promoção de inovação e a integração entre ensino, pesquisa e extensão - depende em grande parte do modo como o conhecimento circula internamente e é aplicado na rotina institucional (Calmeto; Cribb, 2020). Quando o PDI propõe, por exemplo, o fortalecimento de competências técnicas e gerenciais, ou a ampliação de práticas de educação continuada, esses objetivos tornam-se mais viáveis se houver uma estratégia de GC que:

- Mapeie e registre o conhecimento essencial produzido nos diversos *campi* e setores, garantindo que ele seja preservado e compartilhado;
- Estimule a formação de comunidades de prática, incentivando trocas de experiências e a consolidação de novos saberes;
- Fomente a cultura de aprendizagem contínua, alinhada à missão de “transformar vidas por meio da Educação Profissional, Científica e Tecnológica”;
- Integre os processos de gestão de pessoas, pesquisa e extensão, de modo a capitalizar os conhecimentos adquiridos por servidores e estudantes e promover a inovação em soluções voltadas à comunidade. (PDI, 2024, p. 29)

Além disso, o PDI serve de referencial para o monitoramento do desempenho institucional, o que implica mensurar os resultados não apenas em indicadores clássicos (como

número de matrículas ou projetos de pesquisa concluídos), mas também no impacto das iniciativas de compartilhamento e aplicação do conhecimento (Corrêa, 2023). Deste modo, a GC torna-se um meio para alcançar a excelência educacional, pois favorece a transparência e a eficiência na gestão de recursos humanos, tecnológicos e financeiros, todos fundamentais para a execução do que o PDI estabelece como prioridades.

Neste sentido, vale salientar que, ao adotar modelos de avaliação de maturidade em GC (como o método OKA), o IFAP consegue obter diagnósticos mais precisos sobre o quanto suas práticas de gestão do conhecimento estão efetivamente alinhadas aos objetivos previstos no PDI (Fonseca, 2006). Esse processo retroalimenta a governança institucional, permitindo ajustes contínuos e contribuindo para que o Instituto cumpra sua missão de “ser referência na promoção da educação profissional, científica e tecnológica, pública, gratuita, sustentável e de qualidade na região amazônica” (PDI, 2024, p. 29).

Com base nessas especificidades a adoção de práticas de GC no IFAP contribui para fortalecer processos tanto administrativos quanto pedagógicos, visto que o conhecimento gerado pelos servidores não se restringe ao domínio individual ou departamental, mas passa a ser difundido na organização (Corrêa, 2023; Braga, 2022). A reitoria, em particular, torna-se uma área-chave nesse processo, pois centraliza decisões e coordena iniciativas que impactam todos os campi. Quando se cria um ambiente propício à troca de informações e experiências, bem como à sistematização das práticas e saberes, a instituição tende a reduzir retrabalho, erros e perdas de conhecimento decorrentes de rotatividade de pessoal ou lacunas de comunicação.

No IFAP, a GC pode se materializar em iniciativas como o estímulo à formação de comunidades de prática — grupos de servidores que compartilham conhecimentos, experiências e saberes em torno de temas ou problemas comuns, colaborando para a resolução de demandas institucionais e para o fortalecimento da aprendizagem organizacional. Outras estratégias incluem a realização de treinamentos entre pares e o registro sistemático de procedimentos e soluções. Tais medidas permitem uma melhor qualidade de serviços prestados e garantem que o “capital intelectual” (SANTOS; RADOS, 2020, p. 49) seja continuamente valorizado. Além disso, a promoção de uma cultura que apoie a inovação e o compartilhamento de ideias fortalece a missão institucional de fomentar não apenas o conhecimento científico, mas também a articulação com a sociedade local, ampliando o alcance das ações de ensino, pesquisa e extensão (CALMETO; CRIBB, 2020).

Cabe ressaltar que a GC no IFAP também contribui para o cumprimento de objetivos e metas estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Ao criar mecanismos formais de registro, compartilhamento e atualização de saberes, a Reitoria facilita o alinhamento

das iniciativas de Gestão de Pessoas, de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, bem como as atividades de Ensino e Extensão, assegurando uma abordagem integrada na formação de servidores e estudantes (PDI, 2024; Neves Júnior; Marinho, 2018). Nesse sentido, a GC deixa de ser uma prática isolada e passa a ser vista como uma estratégia transversal, fundamental para a sustentabilidade e melhoria contínua dos serviços educacionais.

Na presente dissertação, o estudo de caso foi adotado como estratégia metodológica por sua adequação ao propósito de investigar o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) em um ambiente organizacional real e delimitado: a Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP). Como afirmam Calmeto e Cribb (2020), a GC é um instrumento essencial para qualificar processos, melhorar o desempenho e garantir a continuidade do conhecimento institucional, o que torna fundamental seu diagnóstico em instituições públicas de ensino, como o IFAP.

A escolha da Reitoria como unidade de análise não ocorreu de forma aleatória, mas sim por sua relevância estratégica dentro da estrutura institucional do IFAP e pela vivência da própria pesquisadora neste ambiente. A experiência prática revelou uma série de fragilidades nos processos organizacionais, especialmente relacionadas à ausência de práticas sistematizadas de gestão do conhecimento. Situações recorrentes, como a alocação de servidores sem capacitação prévia, a inexistência de mecanismos formais de registro de saberes institucionais e a geração de erros administrativos — como os apresentados na tramitação de processos de progressão funcional — evidenciam a baixa modernidade da GC nesse contexto. Tais fatos motivaram o questionamento central da pesquisa: Qual o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento na Reitoria do Instituto Federal do Amapá? A partir dessa inquietação prática e teórica, delineou-se uma proposta de avaliar esse grau de maturidade do método OKA, de modo a diagnosticar os principais pontos fortes e fracos da GC institucional e propor ações concretas de melhoria.

Neste sentido, a função do estudo de caso, portanto, é permitir um mergulho profundo nessa realidade institucional, fornecendo um diagnóstico detalhado sobre os pontos fortes e fracos da GC, com base na aplicação do método OKA. Como destaca Fernandes (2019, p. 54), esse método “permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC e identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC”.

Dessa forma, o estudo está alinhado ao objetivo geral da pesquisa, que é avaliar o grau de maturidade da GC na Reitoria do IFAP, e aos objetivos específicos, como verificar a situação dos pilares de GC, identificar práticas existentes, analisar os recursos disponíveis e propor estratégias de aprimoramento. Neves Júnior e Marinho (2018, p. 292) complementam ao

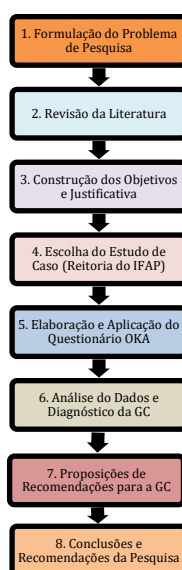
afirmar que “o uso do OKA para análise da GC em uma organização pública permite compreender a situação atual e delinear ações que fortaleçam seus processos internos”.

Assim, o estudo de caso cumpre aqui um duplo papel: descritivo e propositivo. Ele descreve, com base em dados coletados junto aos servidores da Reitoria, o estágio atual da GC; e propõe, com base nas análises realizadas, recomendações práticas para elevar o nível de atualização da gestão do conhecimento na instituição, permitindo não apenas diagnosticar a situação atual, mas também estabelecer estratégias de longo prazo para fortalecimento da GC.

Portanto, este estudo de caso contribui tanto para o campo acadêmico quanto para a prática institucional, ao oferecer um modelo aplicável de diagnóstico e intervenção em gestão do conhecimento em instituições públicas de ensino. Ao identificar e analisar as práticas vigentes na Reitoria do IFAP, a pesquisa visou promover uma cultura organizacional baseada no compartilhamento, valorização e reaproveitamento do saber institucional, em consonância com a missão estratégica da instituição de “transformar vidas por meio da Educação Profissional, Científica e Tecnológica” (PDI, 2024, p. 29).

Diante do exposto, o percurso metodológico deste estudo de caso é representado de forma esquemática na Figura 4, permitindo visualizar as etapas seguidas desde a formulação do problema até a proposição de recomendações com base no diagnóstico obtido por meio do método OKA.

Figura 4. Etapas Metodológicas do Estudo de Caso



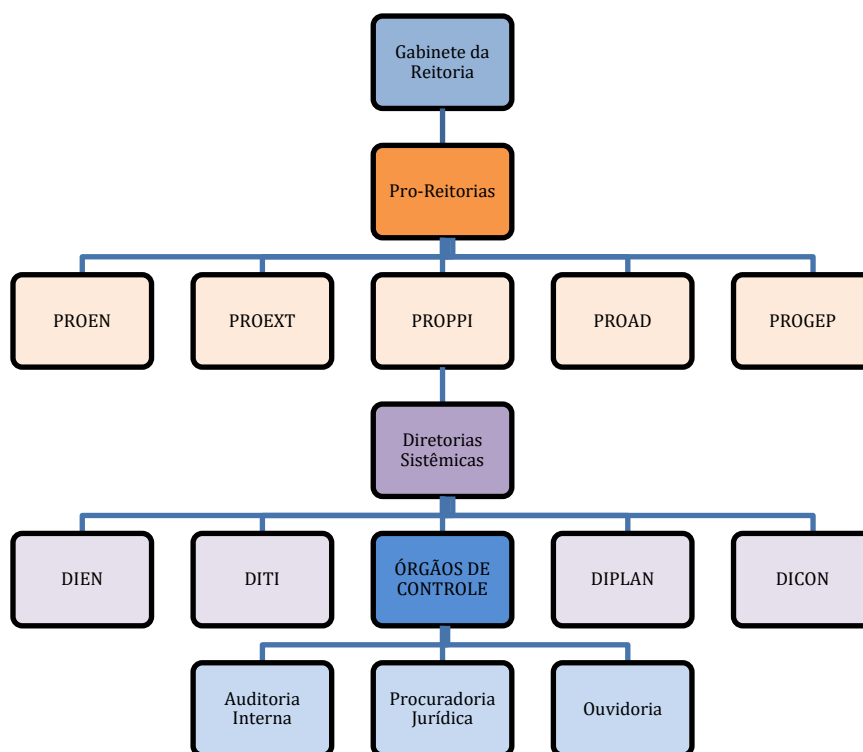
Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base em Fonseca (2006) e Almeida (2021).

3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA INVESTIGAÇÃO

O perfil dos participantes da pesquisa foi composto por servidores públicos lotados na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), que, à época da aplicação do instrumento, totalizavam aproximadamente 138 colaboradores ativos. Entretanto, apenas 17 servidores responderam ao questionário aplicado, o que correspondeu a uma parcela reduzida do universo pesquisado. A amostra, portanto, representa um recorte das percepções presentes na instituição e permite uma análise pontual das práticas de gestão do conhecimento sob a ótica dos respondentes.

A Reitoria do IFAP é composta por diferentes setores estratégicos, como Gabinete do Reitor, Pró-Reitorias, Diretorias e Comissões, que desempenham papéis essenciais na gestão institucional. A Figura 5 apresenta a estrutura organizacional da Reitoria, destacando os setores que desenvolveram com informações no presente estudo.

Figura 5. Estrutura Organizacional da Reitoria do IFAP



Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base no organograma institucional do IFAP

A seleção dos participantes teve critérios não probabilísticos, mais convenientes por conveniência e intencionalidade, com foco em profissionais que atuam diretamente em setores administrativos, de gestão ou de apoio institucional. Conforme aponta Almeida (2021, p. 31),

“a seleção criteriosa dos participantes é essencial para garantir que os resultados da pesquisa reflitam a realidade organizacional investigada”. Nesse sentido, procuramos garantir a participação de servidores com diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação, a fim de ampliar a representatividade dos dados coletados.

Os critérios de inclusão também consideraram aspectos como tempo de serviço, envolvimento com processos estratégicos e conhecimento tácito acumulado ao longo da trajetória no IFAP. A diversidade de perfis buscou garantir uma visão abrangente sobre a gestão do conhecimento na instituição, permitindo que tanto os gestores quanto os técnicos necessários contribuam com percepções relevantes para o diagnóstico.

A participação na pesquisa foi voluntária e anônima. O questionário foi enviado digitalmente, e os participantes foram informados previamente sobre os objetivos do estudo e a confidencialidade das respostas. Esse cuidado atende às recomendações da Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde e da Lei nº 14.874/2024, garantindo a ética e o respeito aos direitos dos envolvidos.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado, elaborado com base nas diretrizes do método OKA. As respostas foram organizadas segundo a Escala *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (nível inexistente de institucionalização da prática) a 5 (prática plenamente institucionalizada), permitindo a mensuração do grau de maturidade da GC em cada dimensão avaliada. Para o tratamento dos dados, foi utilizada a ferramenta *Microsoft Excel*, onde as respostas foram organizadas, tabuladas e analisadas estatisticamente. A partir dos dados coletados, foram calculadas as médias por dimensão, de modo a evidenciar os estágios de maturidade da GC na Reitoria do IFAP. Os resultados foram representados por meio de gráficos e posteriormente interpretados à luz do referencial teórico adotado.

Antes da aplicação, foi realizada uma sensibilização junto aos servidores da Reitoria, explicando os objetivos da pesquisa e a importância de sua participação para o aprimoramento institucional. O questionário foi adaptado para formato digital, sendo disponibilizado aos servidores da Reitoria do IFAP por meio da plataforma *Google Forms*, configurado para não coletar nomes, *e-mails* ou qualquer dado pessoal identificável, garantindo o anonimato e a confidencialidade das informações. Todas as respostas foram tratadas de forma sigilosa, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, com vistas à elaboração de diagnóstico organizacional sobre a maturidade da gestão do conhecimento.

A escolha desse instrumento justifica-se por sua abrangência e sistematização, possibilitando a coleta de dados de forma prática e segura. Conforme pontua Fernandes (2019, p. 76), “a aplicação do questionário OKA permite uma visão clara dos processos de GC em curso na organização, além de identificar os gargalos que dificultam suas contribuições”.

A pesquisa foi previamente submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa, conforme previsto na Resolução CNS nº 466/2012, e aprovada, atendendo aos princípios éticos que regem a pesquisa com seres humanos. Assim, foram seguidos todos os cuidados éticos e legais, assegurando a proteção dos participantes e a integridade científica do estudo.

Sendo assim, o levantamento de dados ocorreu no mês de março (03) do ano de dois mil e vinte e cinco (2025), com um prazo de dois (02) dias para resposta. Para garantir a adesão dos participantes, foi realizada uma apresentação sobre os objetivos da pesquisa e a importância da participação no estudo.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta e consolidação das respostas do questionário OKA, os dados foram organizados e analisados graficamente e estatisticamente, compondo o relatório interpretativo que integra a sessão 5 desta dissertação. Esse material apresenta, em formato gráfico e textual, as médias das respostas por dimensão, possibilitando a identificação dos pontos fortes e frágeis da Gestão do Conhecimento na Reitoria do IFAP.

Como exemplo, o Gráfico 1 da sessão 4 apresenta a média geral dos três elementos do método OKA – Pessoas, Processos e Sistemas –, permitindo uma visão panorâmica da maturidade institucional. Os gráficos seguintes detalham as médias de cada uma das quatorze dimensões avaliadas, como Aprendizagem Organizacional (PKL), Compartilhamento de Conhecimento (PKS), Fluxo de Conhecimento (RKF), entre outras.

O relatório evidencia que a instituição se encontra em estágio inicial de maturidade em GC, com todas as dimensões apresentando médias entre 0,6 e 1,2, em uma escala de 0 a 5. Os resultados foram essenciais para a elaboração das análises interpretativas constantes na sessão 4 desta dissertação.

3.4.1 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA E RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados da aplicação do questionário OKA foram consolidados em planilha eletrônica e submetidos a tratamento estatístico básico, com cálculo de médias por dimensão e

por elemento. A análise dos dados revelou que o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento na Reitoria do IFAP é muito baixo em todas as dimensões investigadas.

O elemento "Pessoas" apresentou a maior média (1,07), seguido por "Processos" (0,86) e "Sistemas" (0,64), conforme demonstrado no Gráfico 2 do Capítulo 4. Dentro dessas categorias, as dimensões com menor pontuação foram SKMEL (Programa Estruturado de GC), SKAI (Acesso à Infraestrutura de Conhecimento) e RMB (Métricas e *Benchmarking*).

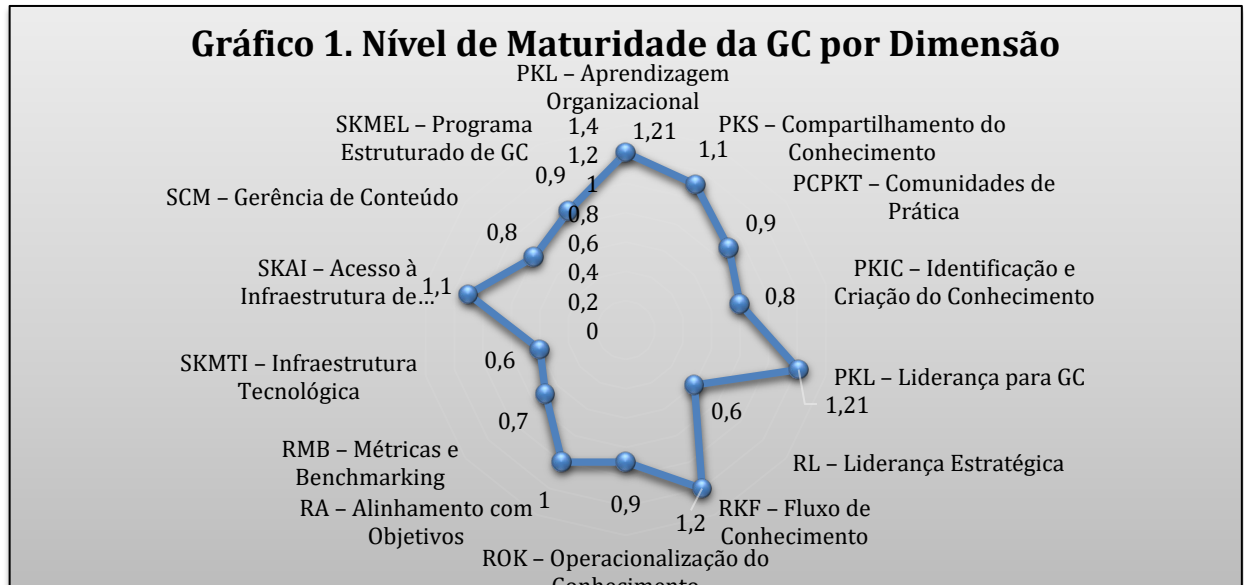
A análise dos resultados obtidos a partir da aplicação do método OKA na Reitoria do Instituto Federal do Amapá evidencia um cenário de maturidade incipiente da Gestão do Conhecimento, com médias que variam entre 0,60 e 1,21, numa escala que vai até 5,0. Esse panorama indica que, embora existam iniciativas pontuais de GC na instituição, elas ainda não se encontram sistematizadas, institucionalizadas ou integradas às políticas e estratégias da organização.

Dentre as dimensões avaliadas, a mais bem pontuada foi a Aprendizagem Organizacional (PKL), com média de 1,21, seguida de Fluxo de Conhecimento (RKF), com 1,20, e Compartilhamento do Conhecimento (PKS), com 1,10. Esses resultados sugerem que existe, ainda que de forma fragmentada, um esforço por parte dos servidores em aprender com a prática institucional, compartilhar saberes no cotidiano e manter um fluxo de informações operacionais, ainda que não mediado por estratégias formais.

Por outro lado, dimensões como Infraestrutura Tecnológica (SKMTI) e Liderança Estratégica (RL), ambas com média de 0,60, e Métricas e *Benchmarking* (RMB) com 0,70, demonstram a carência de políticas estruturadas que permitam mensurar, avaliar e gerir o conhecimento com foco estratégico. A baixa maturidade nesses aspectos indica que o conhecimento, apesar de ser produzido e circulado informalmente, não foi tratado como um ativo organizacional e, portanto, não foi priorizado pela gestão em sua dimensão estratégica.

Outro ponto crítico foi a ausência de um Programa Estruturado de GC (SKMEL), que obteve média de 0,90. Isso evidencia a inexistência de diretrizes institucionais formais voltadas à GC, o que compromete a integração de iniciativas, a governança do conhecimento e o uso estratégico das informações produzidas no contexto educacional e administrativo da Reitoria.

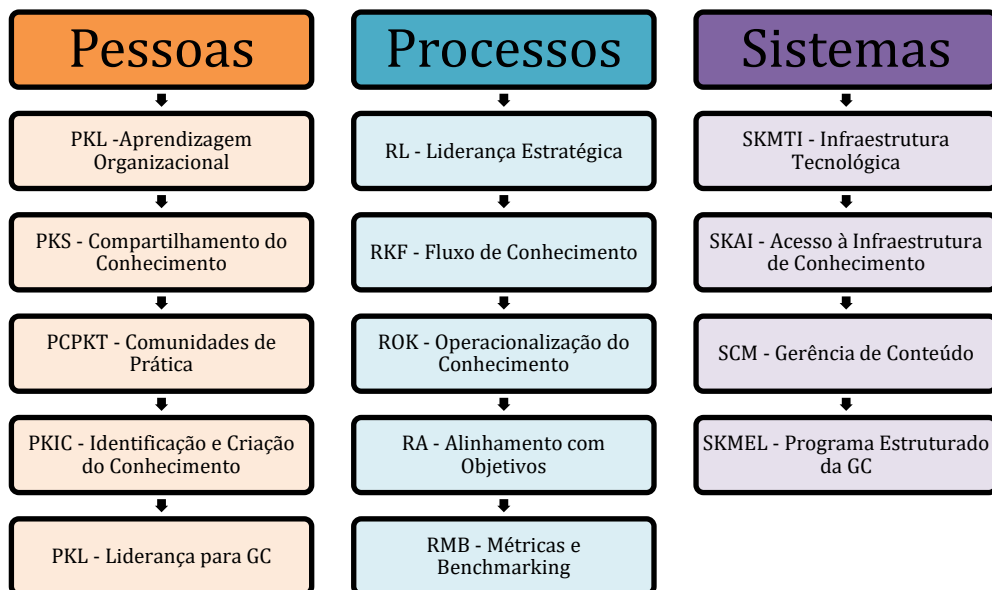
Além disso, a gerência de conteúdo (SCM) também obteve média inferior a 1,0, apontando falhas na organização, atualização e disponibilização das informações institucionais. Tais lacunas comprometem a construção de uma memória organizacional robusta e dificultam a continuidade dos processos, sobretudo em ambientes com alta rotatividade de servidores. Abaixo, o gráfico sintetiza visualmente os dados apresentados na tabela, facilitando a identificação das dimensões mais frágeis e das que apresentam maior maturidade relativa:



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em complemento ao gráfico anterior é possível observar que o método OKA mensura o grau de maturidade da gestão do conhecimento nas 14 dimensões organizadas em três elementos centrais: pessoas, processos e sistemas, conforme a figura 6.

Figura 6. Dimensões da Gestão do Conhecimento Avaliadas pelo Método OKA



Fonte: Adaptado de Fonseca (2006) e Fernandes (2019)

De forma geral, os dados revelam que a Gestão do Conhecimento no IFAP ainda está em fase embrionária. A GC não está incorporada ao cotidiano institucional de maneira consciente e estratégica, o que demanda esforços estruturantes por parte da alta gestão. Como destaca Corrêa (2023), a maturidade da GC não depende apenas de tecnologia ou capacitação, mas da cultura organizacional e do engajamento dos líderes em transformar o conhecimento em alicerce para a tomada de decisão.

Portanto, os resultados obtidos com o método OKA devem servir como ponto de partida para o desenvolvimento de um plano de ação institucional, com vistas à criação de uma política de GC integrada, participativa e orientada por dados. A implementação de práticas de capacitação, a estruturação de sistemas de informação, a promoção de comunidades de prática e a adoção de métricas de monitoramento são ações fundamentais para o avanço da maturidade em GC na Reitoria do IFAP.

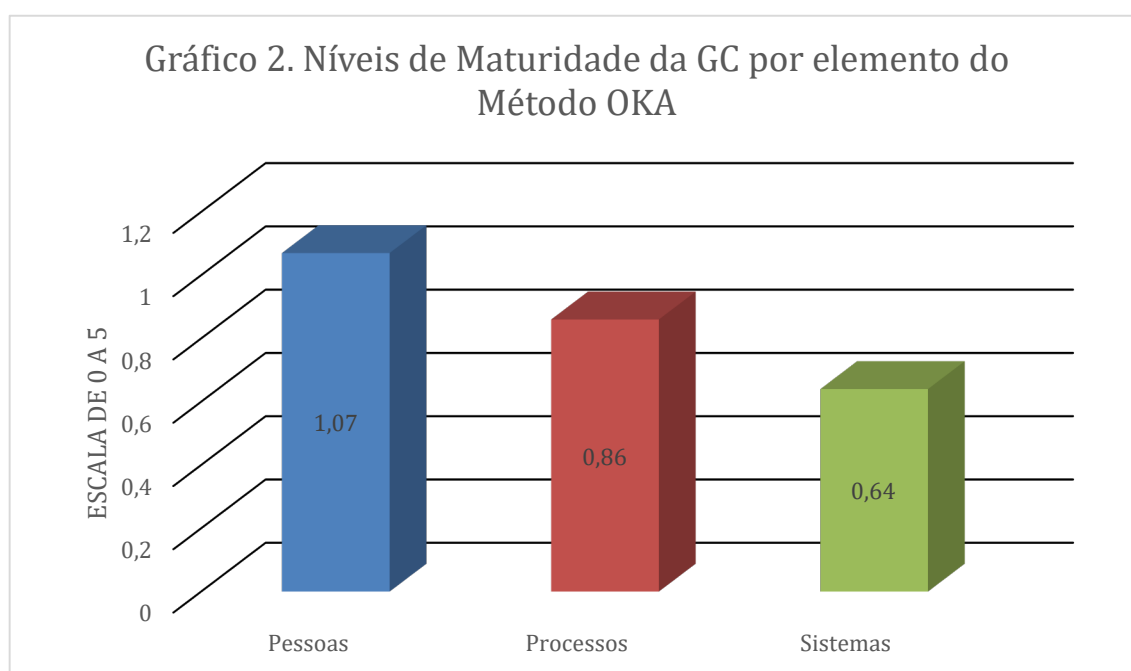
A partir desses dados, foi possível realizar a análise pormenorizada apresentada no Capítulo 4, incluindo gráficos explicativos, interpretação crítica e comparação com a literatura da área. Os resultados obtidos fornecem uma base concreta para recomendações futuras no sentido de aprimorar a GC institucional no IFAP.

No próximo Capítulo, são apresentadas análise dos dados, conjuntamente com as considerações finais da pesquisa, seguidas das recomendações práticas para o contexto estudado.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este Capítulo apresenta a análise pormenorizada dos dados coletados junto aos servidores da Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), com base na aplicação do questionário do método OKA (*Organizational Knowledge Assessment*). O objetivo é diagnosticar o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na instituição, permitindo a identificação dos pontos fortes e das fragilidades nos três elementos avaliados: Pessoas, Processos e Sistemas.

Conforme Fonseca (2006), o método OKA é composto por quatorze dimensões distribuídas entre esses três elementos, sendo cada uma delas mensurada por meio de indicadores que refletem o grau de maturidade da organização no uso e na gestão do conhecimento. O gráfico 2 apresenta os resultados médios obtidos por elemento do método OKA.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

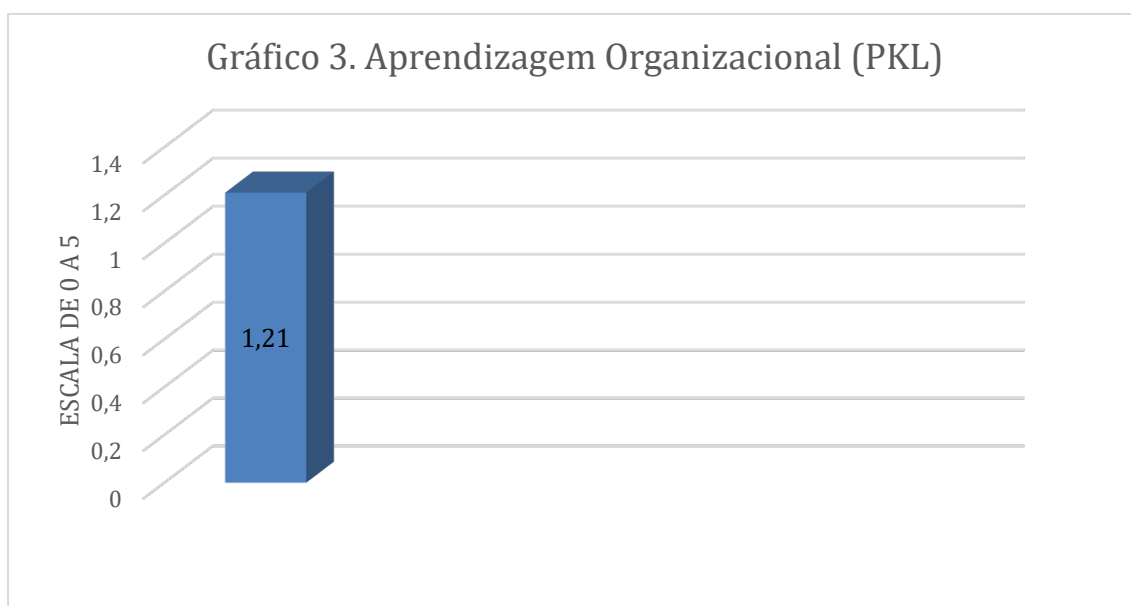
Os dados evidenciam que o IFAP apresenta um baixo nível de maturidade da GC em todos os três elementos. O elemento "Pessoas" obteve a média mais alta (1,07), seguido por "Processos" (0,86) e "Sistemas" (0,64). Estes resultados estão muito aquém do valor máximo (5,0), indicando a necessidade de melhorias significativas na gestão do conhecimento institucional.

A seguir, apresenta-se a análise detalhada de cada dimensão, com interpretação dos dados à luz da literatura revisada.

4.1 DIMENSÃO PKL – (*PROMOTE KNOWLEDGE LEARNING*) APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A dimensão PKL – Aprendizagem Organizacional – evidencia o quanto uma instituição estimula a construção e circulação do conhecimento por meio de treinamentos, práticas reflexivas e internalização do saber nos processos de trabalho. No Instituto Federal do Amapá (IFAP), a média aferida foi de 1,21, o que revela uma situação crítica no que se refere à institucionalização de políticas voltadas à aprendizagem organizacional.

Esse resultado, conforme ilustrado no Gráfico 3, aponta para a inexistência de uma cultura efetiva de desenvolvimento humano e técnico no ambiente da Reitoria:



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O desempenho identificado demonstra a necessidade urgente de estratégias que promovam ambientes de aprendizagem contínua. Conforme argumenta Corrêa (2023, p. 25), “empresas com uma maturidade baixa são incapazes de compartilhar e usar o conhecimento de forma efetiva, o que compromete a melhoria contínua dos seus processos e resultados”. No caso do IFAP, tal comprometimento é visível na dependência de conhecimentos tácitos individuais e na ausência de espaços formais para a troca de experiências entre servidores.

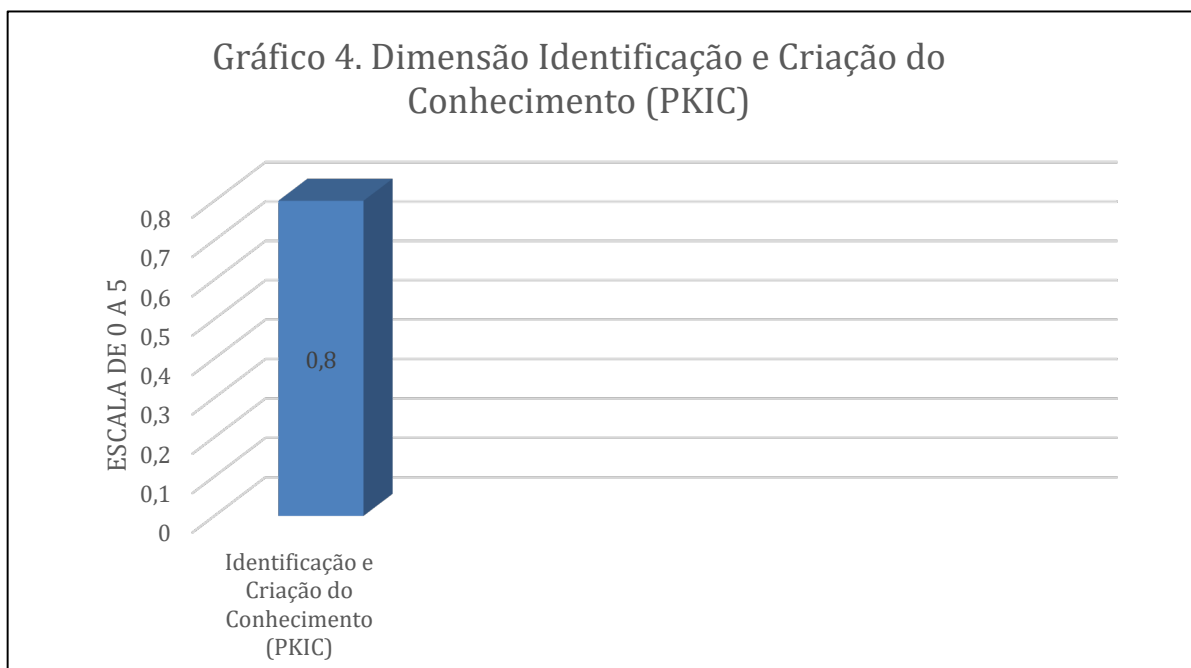
Além disso, Braga (2022) reforça que “a GC surgiu a partir da valorização do capital humano e da necessidade de gestão desse capital, bem como da percepção da urgência na abordagem de técnicas e meios de geração, codificação e disseminação do conhecimento” (p. 12). Quando os servidores não recebem treinamentos regulares ou não são incentivados a refletirem sobre suas práticas, perde-se a oportunidade de transformar conhecimento tácito em explícito, comprometendo o desempenho institucional como um todo.

A pontuação alcançada na dimensão PKL, como mostra o gráfico, também evidencia que os processos de capacitação estão desarticulados dos objetivos organizacionais. Calmeto e Cribb (2020) afirmam que “a GC é uma maneira de garantir a continuidade do conhecimento organizacional, com ações e práticas que promovam a preservação, revisão, busca e atualização desse conhecimento” (p. 193). Contudo, quando essas práticas não são sistemáticas e nem planejadas, o que se observa é o retrabalho, o desperdício de tempo e a perda de conhecimento institucional.

Portanto, a análise da dimensão PKL, embasada tanto nos dados quantitativos do método OKA quanto na literatura especializada, evidencia que o IFAP precisa, com urgência, estabelecer uma política permanente de desenvolvimento de competências, articulada com os desafios de cada setor e com as metas estratégicas institucionais.

4.2 DIMENSÃO PKIC – IDENTIFICAÇÃO E CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A dimensão PKIC avalia a capacidade da instituição em reconhecer, captar e gerar novos conhecimentos estratégicos para sua atuação. No caso da Reitoria do IFAP, essa dimensão obteve uma média de 0,80, conforme representado no Gráfico 4, o que revela um estágio de maturidade extremamente baixo e preocupante, considerando o papel da criação de conhecimento na inovação e no desenvolvimento institucional.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A pontuação obtida reforça que a instituição ainda não possui mecanismos estruturados que permitam identificar oportunidades de aprendizado, captar saberes críticos ou criar soluções baseadas na experiência acumulada dos servidores. Isso compromete diretamente sua capacidade de gerar valor público por meio do conhecimento.

Como destaca Fonseca (2006), o método OKA identifica com precisão as lacunas estruturais das organizações em relação à GC. A baixa média obtida nesta dimensão demonstra que o conhecimento que poderia ser sistematizado a partir da experiência dos servidores permanece, em grande parte, inexplorado. Corrêa (2023) complementa essa análise ao afirmar que “a maturidade em gestão do conhecimento faz referência ao grau de desenvolvimento e sofisticação da gestão do conhecimento na organização” (p. 25). No caso do IFAP, a sofisticação ainda está ausente.

Adicionalmente, Calmeto e Cribb (2020, p. 193) apontam que “ações e práticas que promovam a preservação, revisão, busca e atualização do conhecimento” são essenciais para garantir a continuidade institucional. Quando não há um processo sistematizado de mapeamento das competências internas ou de produção do conhecimento, corre-se o risco de repetir erros, desperdiçar tempo e perder saberes valiosos com a saída de profissionais experientes.

A ausência de práticas voltadas à criação de conhecimento também compromete o processo de inovação dentro da Reitoria. Braga (2022, p. 12) lembra que “a GC surgiu da valorização do capital humano e da necessidade de gestão desse capital”. No entanto, sem

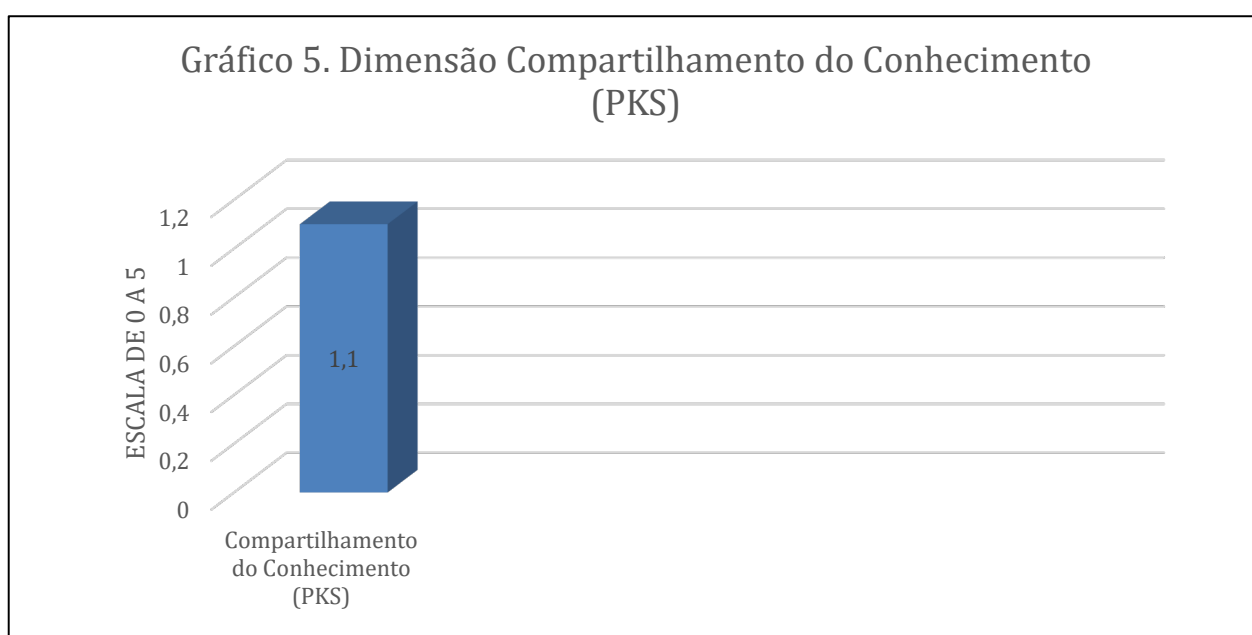
estratégias para reconhecer esse capital, o IFAP enfraquece sua capacidade de se adaptar às demandas sociais, tecnológicas e educacionais do seu tempo.

Dessa forma, é urgente que a Reitoria do IFAP invista em mecanismos formais de identificação de conhecimento crítico, por meio de diagnóstico das competências internas, estímulo à pesquisa institucional, sistematização das boas práticas e fortalecimento da cultura da inovação. Ao avançar nesse sentido, a instituição poderá não apenas melhorar seu desempenho organizacional, mas também fortalecer sua missão pública com base em saberes construídos coletivamente.

4.3 DIMENSÃO PKS – COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

A dimensão PKS refere-se à capacidade da organização em compartilhar conhecimentos tácitos e explícitos entre seus membros, promovendo o alinhamento de saberes e a consolidação de uma memória organizacional ativa. No Instituto Federal do Amapá (IFAP), esta dimensão alcançou média de 1,10, conforme apurado na aplicação do método OKA, indicando que, embora existam práticas pontuais de socialização do conhecimento, elas ainda não estão sistematizadas ou institucionalizadas.

Essa realidade é representada no Gráfico 5, que revela a ausência de políticas claras voltadas à promoção do compartilhamento de informações entre setores e servidores da Reitoria:



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De acordo com Santos e Rados (2020, p. 39), “o conhecimento explícito permite a um indivíduo a aquisição do saber [...] mas não lhe permite agir”. Essa afirmação destaca o desafio enfrentado quando o conhecimento não é transformado em ação institucionalizada, o que ocorre frequentemente no IFAP, onde muitas informações circulam informalmente ou se perdem com a rotatividade de pessoal. A ausência de mecanismos que promovam a troca estruturada de conhecimentos impede que a instituição aproveite o saber já construído por seus próprios servidores.

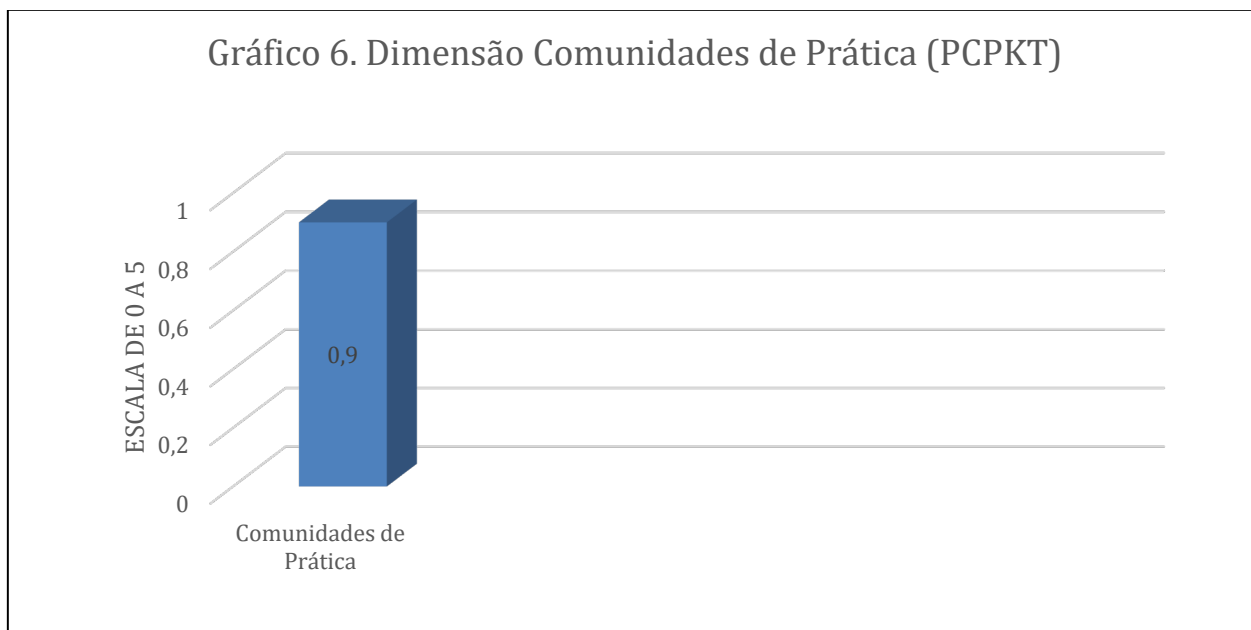
Corrêa (2023) também ressalta que “a GC possibilita a criação de um ambiente em que práticas, experiências e resultados são compartilhados, fomentando o aprendizado contínuo” (p. 10). O baixo índice alcançado nesta dimensão evidencia que o IFAP ainda carece de ferramentas que garantam a circulação do conhecimento, como plataformas colaborativas, repositórios institucionais ou reuniões sistemáticas de socialização de práticas entre os setores.

Além disso, Calmeto e Cribb (2020) reforçam que o conhecimento tácito precisa ser reconhecido como base de sustentação da gestão institucional, e que sua externalização ocorre em contextos que favoreçam a interação, o diálogo e a confiança entre os servidores. A pontuação de 1,10 mostra que esses elementos ainda não estão presentes de maneira significativa na cultura da Reitoria, o que dificulta a criação de uma rede de saberes compartilhados e a construção de soluções integradas.

Para reverter esse quadro, é necessário promover ações concretas que fortaleçam a cultura do compartilhamento — como oficinas intersetoriais, rodas de conversa, comunidades de prática e valorização das experiências locais como fontes de aprendizado coletivo. Ao estimular tais práticas, o IFAP poderá avançar significativamente na institucionalização da GC, fortalecendo o elo entre saber, ação e inovação no serviço público educacional.

4.4 DIMENSÃO PCPKT – COMUNIDADES DE PRÁTICA

A dimensão PCPKT avalia a presença e a efetividade das chamadas comunidades de prática – grupos formais ou informais organizados com o propósito de compartilhar experiências, resolver problemas e construir soluções colaborativas. No IFAP, a média obtida foi de 0,90, conforme evidencia o Gráfico 6, indicando um nível muito baixo de maturidade nesta dimensão.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A ausência de comunidades de prática estruturadas ou incentivadas pela instituição revela uma fragilidade grave, uma vez que essas equipes são fundamentais para transformar o conhecimento individual em capital coletivo. Como reforça Fernandes (2019, p. 54), “o método OKA permite à organização identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC”. Essa é, sem dúvida, uma dessas áreas.

De acordo com Braga (2022), as comunidades de prática não surgem espontaneamente; elas precisam ser fomentadas e reconhecidas como espaços legítimos de aprendizado e inovação. A pontuação obtida mostra que no IFAP essas práticas ainda são escassas ou inexistentes. Quando ocorrem, acontecem de forma desarticulada, restritas a pequenos grupos ou ações isoladas.

Corrêa (2023, p. 10) argumenta que “a administração de instituições de ensino enfrenta desafios complexos que requerem soluções inovadoras, eficientes e eficazes”. Para que essas soluções emergjam, é necessário estimular o trabalho colaborativo entre diferentes setores, promovendo interações que possibilitem a troca de saberes, a reflexão coletiva e a construção conjunta de soluções. O baixo desempenho da dimensão PCPKT demonstra que o IFAP ainda não desenvolveu uma cultura organizacional baseada na cooperação sistemática.

Segundo a ENAP (2022), as comunidades de prática são espaços propícios para o compartilhamento do conhecimento tácito – aquele que não está registrado, mas que é essencial para o funcionamento cotidiano das organizações. No IFAP, a inexistência de mecanismos formais para a criação dessas comunidades impede a sistematização das boas práticas e o

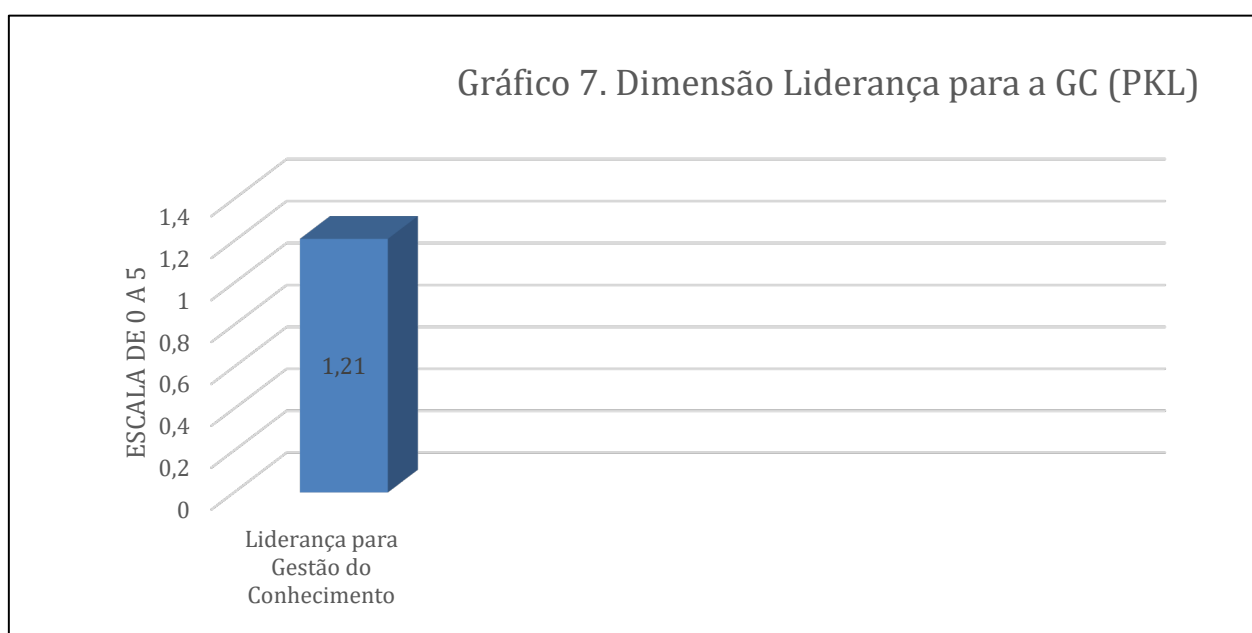
desenvolvimento de soluções inovadoras que poderiam surgir do diálogo entre setores com experiências complementares.

Diante disso, recomenda-se que a Reitoria crie programas institucionais voltados ao incentivo das comunidades de prática, com reconhecimento formal, suporte institucional e integração com os planos de desenvolvimento dos servidores. Ao investir nesse tipo de estrutura, o IFAP não apenas promove a troca de experiências, como fortalece sua capacidade de resposta frente aos desafios administrativos e pedagógicos.

4.5 DIMENSÃO PKL – *PROMOTE KNOWLEDGE LEADERSHIP*) LIDERANÇA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A liderança exerce um papel essencial na promoção da Gestão do Conhecimento (GC), pois são os gestores que devem fomentar uma cultura institucional voltada à inovação, ao aprendizado e à valorização do saber. No contexto da Reitoria do IFAP, essa dimensão apresentou média de 1,21, revelando um cenário de baixa maturidade, no qual a atuação gerencial ainda não é percebida como promotora das práticas de GC.

O Gráfico 7 ilustra essa realidade, demonstrando que a percepção dos servidores é de que os líderes exercem funções predominantemente administrativas, com pouca ênfase no incentivo à troca de conhecimentos, à criatividade ou ao engajamento coletivo:



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Segundo Calmeto e Cribb (2020), “a liderança é um fator crítico para o sucesso da GC, pois os gestores devem agir como facilitadores da cultura do conhecimento, estimulando a cooperação, o engajamento e a valorização do saber” (p. 195). A pontuação obtida, embora um pouco acima da média geral das demais dimensões, ainda expressa uma lacuna entre a atuação da liderança e os princípios fundamentais da GC.

Essa percepção reforça que a liderança no IFAP ainda não assumiu um papel ativo na condução da transformação organizacional por meio do conhecimento. Como aponta Corrêa (2023, p. 10), a GC requer gestores que atuem como “mobilizadores da aprendizagem, criando ambientes propícios à inovação e à circulação de saberes relevantes para os objetivos institucionais”.

Além disso, Braga (2022, p. 12) destaca que “a valorização do capital humano precisa vir acompanhada da valorização da liderança enquanto prática integradora do conhecimento organizacional”. Quando os líderes não estabelecem canais de escuta, não promovem debates construtivos ou não reconhecem o esforço intelectual dos servidores, ocorre o desestímulo à participação crítica e à busca de soluções baseadas em evidências.

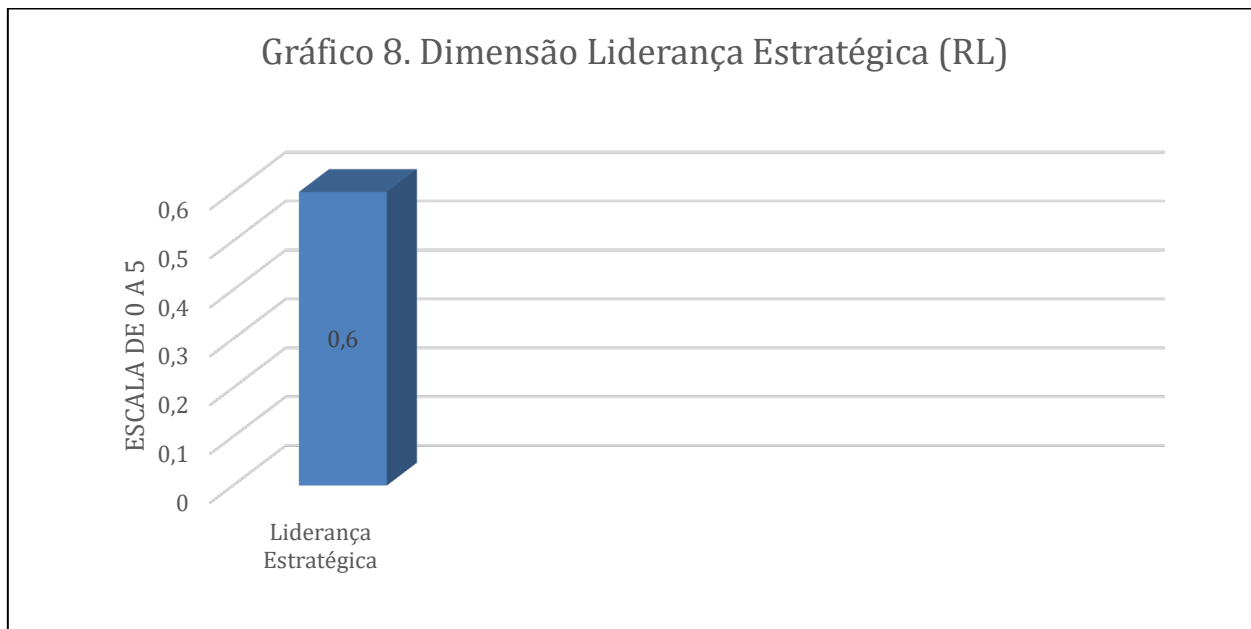
A análise dessa dimensão também mostra que a liderança no IFAP não estimula de forma clara a apropriação do conhecimento como instrumento de melhoria dos processos. Como observa Fernandes (2019), lideranças comprometidas com a GC devem ser capazes de integrar pessoas e processos, promovendo o alinhamento entre estratégia institucional e saberes construídos no cotidiano organizacional.

Portanto, para que o IFAP avance em maturidade nesta dimensão, é necessário investir no desenvolvimento de competências gerenciais voltadas à GC. Isso inclui formação continuada para gestores, criação de métricas de desempenho associadas à disseminação do conhecimento, e valorização de práticas que promovam o aprendizado coletivo. A mudança na postura da liderança é estratégica para transformar a cultura organizacional e consolidar o conhecimento como ativo institucional.

4.6 DIMENSÃO RL – LIDERANÇA ESTRATÉGICA

A dimensão RL – Liderança Estratégica – avalia a forma como os gestores superiores integram a Gestão do Conhecimento (GC) aos processos decisórios, estratégias organizacionais e cultura institucional. No caso da Reitoria do IFAP, essa dimensão obteve média de 0,60, demonstrando que a liderança estratégica ainda não se configura como uma força propulsora da GC dentro da organização.

O Gráfico 8 expressa visualmente esse resultado, revelando que a integração entre os objetivos estratégicos da instituição e as práticas de gestão do conhecimento é extremamente incipiente:



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esse dado sugere que as lideranças do alto escalão institucional – como reitoria, pró-reitorias e diretorias sistêmicas – ainda não incorporam plenamente o conhecimento como recurso organizacional estratégico. Como afirma Corrêa (2023), “empresas com maturidade alta em GC são capazes de alinhar o conhecimento aos seus objetivos e de garantir continuidade e inovação por meio da liderança” (p. 25). No IFAP, essa conexão ainda não está estabelecida.

Fernandes (2019, p. 54) destaca que uma liderança madura em GC deve ser capaz de patrocinar ações de gestão do conhecimento, criando uma base política e técnica para a institucionalização dessas práticas. Entretanto, o resultado da pesquisa evidencia uma ausência desse protagonismo: não há sinalizações claras de apoio, tampouco planejamento estratégico voltado à sistematização do saber interno.

Calmato e Cribb (2020, p. 193) argumentam que a GC só se consolida quando a liderança reconhece o conhecimento como ativo essencial e cria mecanismos para sua produção, disseminação e reaproveitamento. Isso exige mais do que incentivo informal; requer políticas de governança, monitoramento e investimento em práticas que promovam ambientes de aprendizagem, inovação e melhoria contínua.

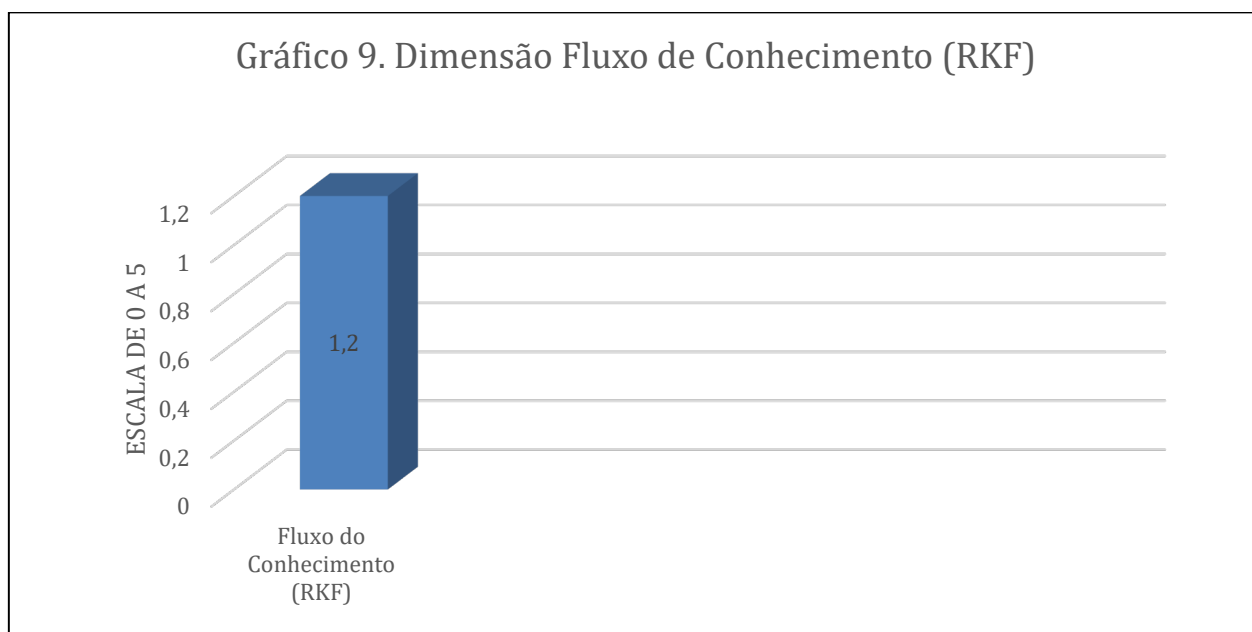
Além disso, a falta de liderança estratégica voltada à GC compromete a sustentabilidade institucional, pois impede a formação de um sistema de conhecimento que atravessa gestões,

evitando a perda de saberes em contextos de rotatividade de servidores ou mudanças administrativas. A ausência de visão de longo prazo compromete diretamente a missão institucional do IFAP.

Portanto, os dados obtidos exigem uma reflexão profunda por parte da alta gestão da Reitoria. É necessário que o planejamento estratégico institucional inclua objetivos e ações específicas para a GC, e que os líderes passem a atuar como articuladores dessa agenda, patrocinando programas estruturados, incentivando lideranças intermediárias e construindo uma cultura organizacional voltada à geração e aplicação de conhecimento.

4.7 DIMENSÃO RKF – FLUXO DE CONHECIMENTO

A dimensão RKF, que avalia o fluxo de conhecimento na organização, refere-se à forma como o saber é capturado, armazenado, transformado e disseminado internamente. No IFAP, a média alcançada foi de 1,20, conforme indicado no Gráfico 9, o que aponta para uma circulação limitada do conhecimento entre setores e servidores, com fragilidades nos processos de gestão da informação e na integração das atividades organizacionais.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Apesar de ser uma das médias mais elevadas da pesquisa, o valor ainda revela um nível insatisfatório de maturidade. Isso indica que o conhecimento não flui com a naturalidade e a sistematização esperadas em uma instituição pública de ensino que se propõe inovadora e

orientada à excelência. Segundo Fonseca (2006), o fluxo do conhecimento precisa ser contínuo e bem estruturado para garantir a sua utilidade na tomada de decisão e na formulação de estratégias organizacionais.

Corrêa (2023, p. 30) ressalta que “a efetividade do fluxo do conhecimento está relacionada à capacidade da organização de capturar, armazenar e compartilhar informações que gerem valor”. No caso do IFAP, embora haja sistemas digitais disponíveis, como o SUAP, percebe-se que ainda faltam processos claros e integrados que assegurem o trânsito fluido do conhecimento entre os setores administrativos e pedagógicos da Reitoria.

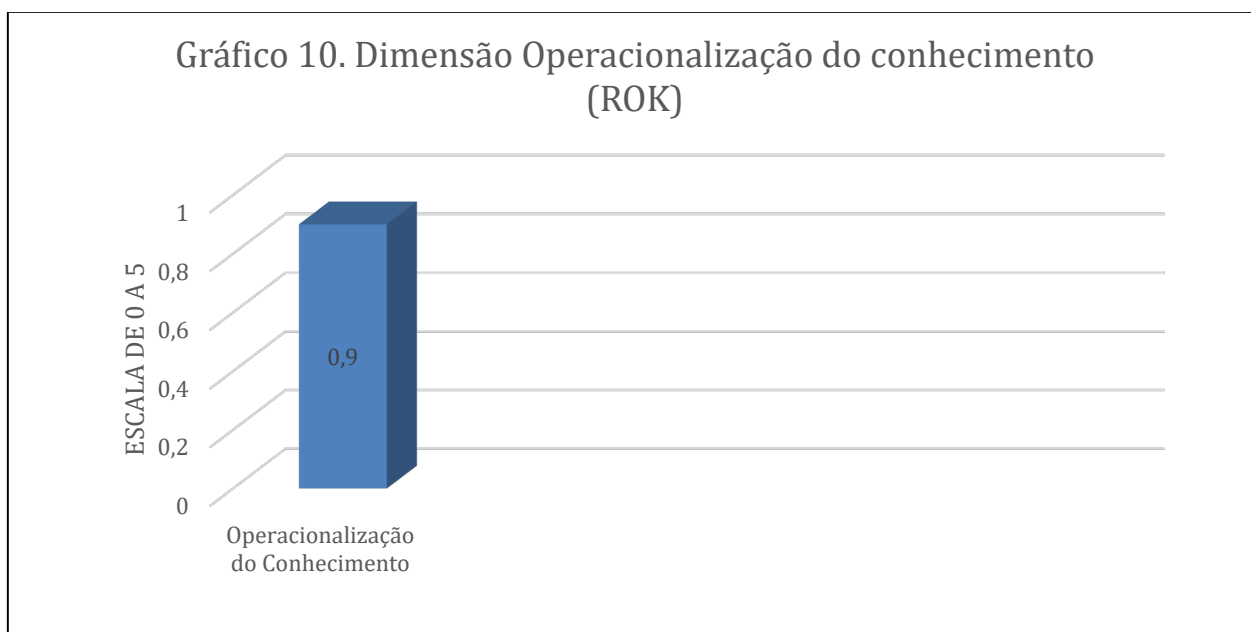
Além disso, Calmeto e Cribb (2020) destacam que o conhecimento deve ser considerado um ativo em constante transformação, que precisa ser atualizado e mobilizado conforme as demandas institucionais. Quando o fluxo do conhecimento é obstruído ou mal conduzido, há retrabalho, duplicidade de tarefas, falhas na comunicação e perda de dados estratégicos — problemas que foram apontados ao longo da coleta de dados pela pesquisadora e que se refletem diretamente nessa pontuação.

Braga (2022) também adverte que o bom desempenho em GC está diretamente associado à fluidez e à qualidade da informação compartilhada. A ausência de práticas padronizadas para arquivamento, recuperação e disseminação do conhecimento torna a organização dependente da memória individual de seus servidores, o que representa um risco à continuidade dos processos institucionais.

Dessa forma, os dados apontam para a necessidade de que o IFAP invista na criação de repositórios institucionais, fluxos informacionais mapeados e práticas colaborativas de circulação do saber. O fluxo de conhecimento deve ser compreendido como um processo estratégico e transversal, capaz de conectar saberes, otimizar processos e apoiar a inovação no contexto educacional e administrativo.

4.8 DIMENSÃO ROK – OPERACIONALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

A operacionalização do conhecimento diz respeito à forma como os saberes, uma vez criados ou compartilhados, são efetivamente aplicados na rotina de trabalho e transformados em ações práticas dentro da organização. No Instituto Federal do Amapá (IFAP), a dimensão ROK alcançou a média de 0,90, conforme demonstra o Gráfico 10, sinalizando que a instituição encontra dificuldades significativas em converter o conhecimento existente em procedimentos, rotinas e soluções institucionalizadas.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Essa pontuação revela que, apesar da existência de ações pontuais de compartilhamento e treinamento, há um hiato entre o conhecimento disponível e sua aplicação efetiva. Como destacam Calmeto e Cribb (2020), a operacionalização da GC é a fase em que o conhecimento gera valor real para a organização, pois passa a orientar a tomada de decisões, o redesenho de processos e a inovação nas práticas institucionais.

Fonseca (2006) observa que o conhecimento, para se tornar ativo organizacional, precisa estar incorporado às rotinas administrativas, aos procedimentos normatizados e à cultura organizacional. No entanto, quando o saber permanece disperso ou concentrado em indivíduos, sua aplicação se torna limitada, dificultando a melhoria contínua e a padronização dos processos.

Corrêa (2023, p. 25) complementa que “o conhecimento só adquire valor institucional quando aplicado de forma consistente e contínua nas atividades organizacionais”. No IFAP, a média abaixo de 1,0 evidencia que esse processo ainda é fragmentado, sem integração entre os setores, sem indicadores de desempenho e sem uma política clara de gestão do conhecimento aplicada às práticas operacionais.

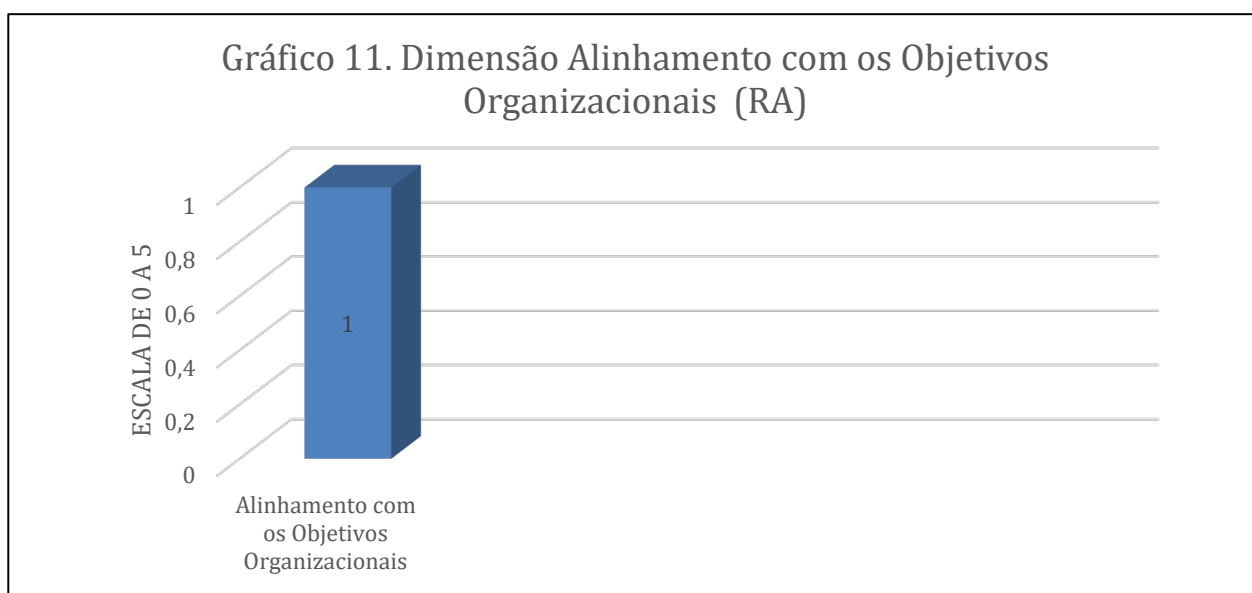
Além disso, Braga (2022, p. 12) reforça que “a GC pressupõe a criação de estratégias para que o saber seja acessado, disseminado e reutilizado, evitando a perda de informações relevantes e otimizando os processos internos”. No contexto do IFAP, a ausência de sistematização faz com que muitos saberes se percam, especialmente diante da rotatividade de servidores ou mudanças de gestão.

Portanto, para avançar na maturidade da GC, é imprescindível que o IFAP implemente mecanismos de institucionalização do conhecimento, como manuais operacionais, protocolos de boas práticas, banco de lições aprendidas e indicadores de desempenho relacionados à aplicação do saber. Só assim será possível consolidar uma cultura de gestão baseada no conhecimento, com impactos diretos na qualidade da gestão pública e na missão institucional.

4.9 DIMENSÃO RA – ALINHAMENTO COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

O alinhamento do conhecimento com os objetivos organizacionais é uma dimensão estratégica dentro da Gestão do Conhecimento, pois trata da coerência entre o saber produzido e compartilhado internamente e as metas institucionais. No Instituto Federal do Amapá, a média obtida foi de 1,00, o que revela que, embora haja alguma articulação entre práticas e objetivos organizacionais, ela ainda não está estruturada de forma clara e sistemática.

Essa constatação é ilustrada pelo Gráfico 11, que evidencia a fragilidade do processo de alinhamento no contexto da Reitoria do IFAP:



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Essa média demonstra que o conhecimento existente na instituição não tem sido plenamente direcionado para a resolução de problemas institucionais nem para o fortalecimento da missão organizacional. Corrêa (2023, p. 25) aponta que “o conhecimento deve estar a serviço da estratégia organizacional, e seu uso precisa ser monitorado e articulado com os objetivos e metas da instituição”. No caso do IFAP, essa articulação ainda está em fase embrionária.

A literatura também ressalta que, quando o conhecimento não é estrategicamente conectado aos objetivos institucionais, ele tende a se tornar disperso, desarticulado e, por vezes, irrelevante para os resultados que se almeja alcançar. De acordo com Fernandes (2019), a gestão do conhecimento não é apenas um acúmulo de informações, mas um processo ativo de direcionamento das capacidades organizacionais em função de metas coletivas e finalísticas.

Calmato e Cribb (2020) destacam que o alinhamento do conhecimento exige planejamento estratégico claro, mapeamento das competências institucionais e definição de indicadores que permitam avaliar o impacto do saber aplicado nas ações e decisões. A ausência desses mecanismos dificulta o aproveitamento do capital intelectual disponível, o que limita o alcance de melhores resultados na gestão pública.

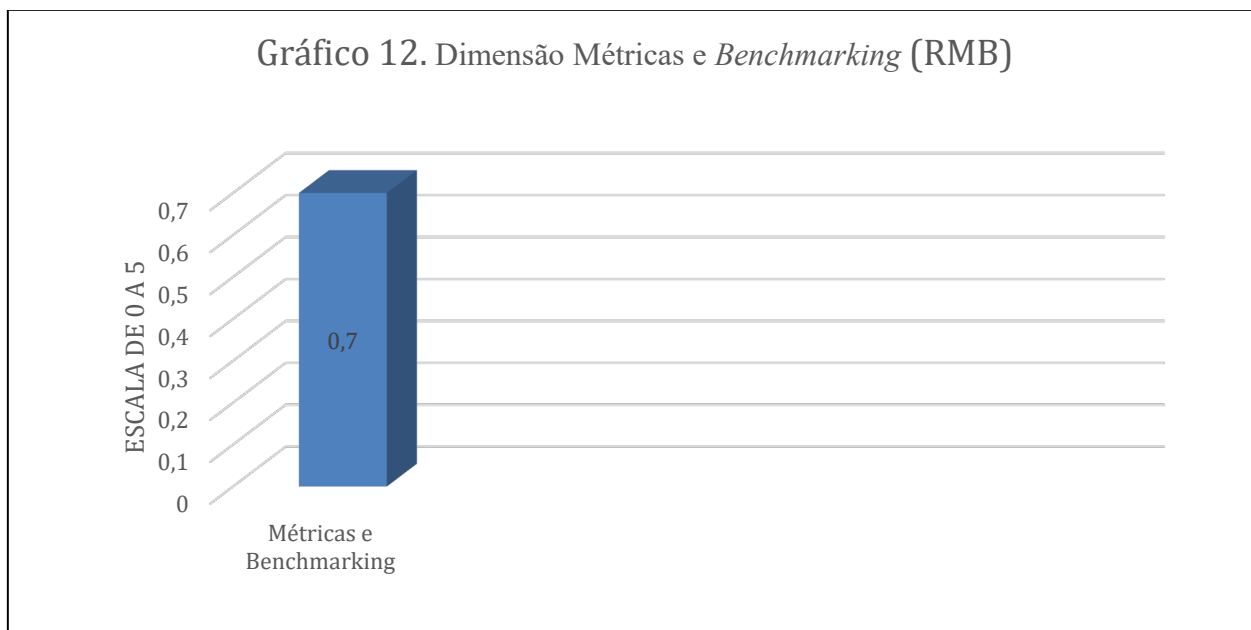
Além disso, Braga (2022) afirma que a maturidade da GC está relacionada à sua inserção nos processos decisórios e no planejamento institucional. A baixa média verificada indica que, no IFAP, os saberes produzidos e compartilhados não estão sendo utilizados como insumo para a tomada de decisão estratégica. Isso compromete a capacidade da instituição de inovar, adaptar-se às mudanças e responder com eficiência às demandas da sociedade.

Portanto, é fundamental que o IFAP desenvolva políticas institucionais que integrem a GC ao seu plano de desenvolvimento institucional, às ações das pró-reitorias e às metas pactuadas em nível federal. A construção de indicadores de alinhamento, a capacitação de gestores e a incorporação do conhecimento nos instrumentos de planejamento são passos necessários para elevar a maturidade dessa dimensão.

4.10 DIMENSÃO RMB – MÉTRICAS E *BENCHMARKING*

A dimensão RMB – Métricas e *Benchmarking* – é fundamental para mensurar a eficácia das ações de Gestão do Conhecimento (GC) e compará-las com padrões de excelência, promovendo melhoria contínua. No entanto, no IFAP, essa dimensão obteve uma média de 0,70, o que demonstra que a instituição ainda carece de sistemas de avaliação estruturados para monitorar os impactos da GC.

O Gráfico 12 evidencia esse resultado de forma clara, mostrando que os processos avaliativos da gestão do conhecimento são pouco desenvolvidos ou inexistentes:



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Essa baixa pontuação reflete a ausência de indicadores específicos para acompanhar o desempenho das práticas de GC, dificultando a verificação de sua efetividade. Como explicam Calmeto e Cribb (2020), as métricas são imprescindíveis para a avaliação e o aprimoramento dos processos organizacionais, pois possibilitam o diagnóstico, o planejamento e a tomada de decisão baseada em evidências.

Corrêa (2023, p. 25) destaca que “o acompanhamento contínuo da GC por meio de métricas e indicadores permite não apenas avaliar resultados, mas orientar as ações futuras e promover ajustes estratégicos no percurso institucional”. No IFAP, a inexistência de tais mecanismos impede que a GC seja reconhecida como política de gestão, reduzindo sua visibilidade e dificultando sua integração com os demais processos organizacionais.

Outro aspecto relevante é a ausência de *benchmarking* – a comparação com instituições semelhantes que adotam boas práticas de GC. Essa ferramenta poderia fornecer ao IFAP subsídios valiosos para o aprimoramento de suas ações e para a adaptação de soluções exitosas a sua realidade local. Conforme aponta Fernandes (2019), o *benchmarking* é um importante mecanismo de aprendizagem organizacional, pois permite identificar lacunas internas e inspirar inovações.

Braga (2022, p. 12) reforça que “a GC pressupõe a criação de estratégias sistemáticas para avaliar, aperfeiçoar e alinhar o conhecimento às metas institucionais”. Quando não há indicadores nem referências externas, a gestão se torna reativa, baseada em percepções isoladas

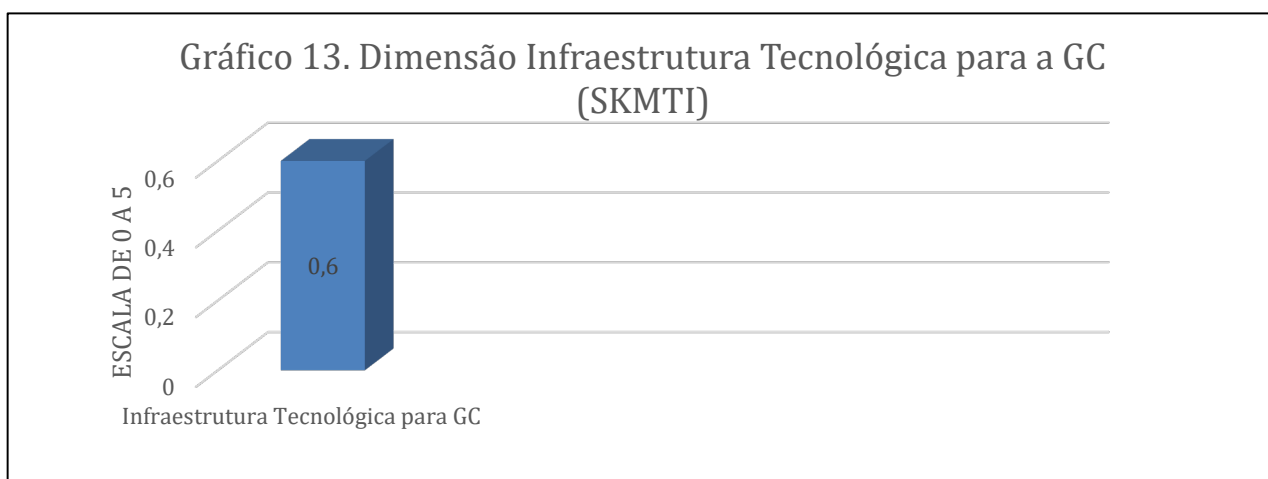
e sem direcionamento estratégico. Isso compromete o desenvolvimento institucional e enfraquece a cultura avaliativa tão necessária ao setor público.

Portanto, para avançar nesta dimensão, o IFAP precisa estabelecer um conjunto de métricas específicas para GC, vinculadas ao seu planejamento institucional, além de investir em processos de *benchmarking* com outras instituições federais de ensino que já apresentam maior maturidade em gestão do conhecimento. Com isso, será possível acompanhar sua evolução, corrigir rotas e consolidar práticas mais eficazes e inovadoras.

4.11 DIMENSÃO SKMTI – INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A infraestrutura tecnológica constitui um dos alicerces da Gestão do Conhecimento, uma vez que oferece as condições materiais e digitais para a captura, armazenamento, organização e disseminação do saber. No IFAP, a dimensão SKMTI obteve média de 0,60, evidenciando a fragilidade das ferramentas e sistemas de informação voltados à GC.

O Gráfico 13 sintetiza esse resultado, revelando que a estrutura tecnológica disponível ainda está muito aquém das necessidades institucionais para sustentar uma gestão do conhecimento eficaz:



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Apesar da existência de sistemas como SUAP e e-SIC, a análise dos dados demonstra que essas plataformas não estão plenamente integradas às estratégias de GC da Reitoria. Como destacam Calmeto e Cribb (2020), a tecnologia deve ser compreendida como um meio e não como um fim — sua eficácia está diretamente relacionada à forma como é utilizada para apoiar os processos de gestão do conhecimento.

Braga (2022, p. 12) afirma que “a GC pressupõe a disponibilização de recursos que facilitem o acesso, a organização e o compartilhamento do conhecimento”. No IFAP, percebe-

se que esses recursos ainda não são utilizados com essa finalidade. Em muitos setores, o uso da tecnologia é restrito à rotina operacional, sem articulação com objetivos estratégicos ou com práticas sistemáticas de armazenamento e reaproveitamento do saber.

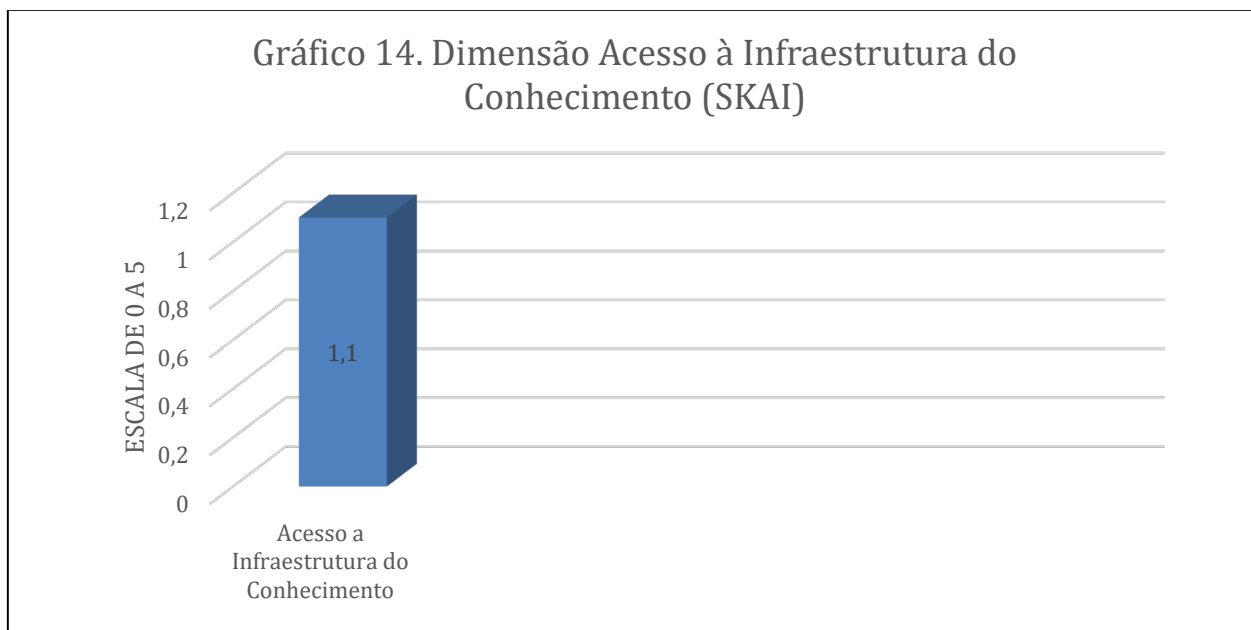
Corrêa (2023, p. 25) observa que “a baixa maturidade tecnológica compromete diretamente o fluxo do conhecimento e a sua aplicabilidade nas organizações públicas”. Essa constatação reforça a necessidade de reavaliar a infraestrutura tecnológica da Reitoria, ampliando sua capacidade de suporte à gestão do conhecimento por meio de ferramentas integradas, acessíveis e alinhadas com a cultura organizacional.

Além disso, a carência de repositórios institucionais, sistemas de lições aprendidas ou portais colaborativos fragiliza ainda mais o processo de construção coletiva do conhecimento. Fernandes (2019) argumenta que o uso inteligente da tecnologia deve considerar não apenas a coleta de dados, mas a sua transformação em informação útil, acessível e acionável por diferentes atores institucionais.

Dessa forma, a baixa pontuação na dimensão SKMTI exige investimentos estruturais e estratégicos: é preciso fortalecer a governança de TI, promover a interoperabilidade entre sistemas, capacitar os servidores para uso consciente das ferramentas tecnológicas e integrar essas soluções ao planejamento de GC. Somente com uma base tecnológica sólida será possível avançar nas demais dimensões e consolidar o conhecimento como ativo institucional.

4.12 DIMENSÃO SKAI – ACESSO À INFRAESTRUTURA DE CONHECIMENTO

A dimensão SKAI mede a facilidade de acesso dos servidores às estruturas e ferramentas que viabilizam a gestão e o compartilhamento do conhecimento dentro da organização. No IFAP, a média aferida foi de 1,10, conforme ilustrado no Gráfico 14, revelando que, apesar da existência de alguns recursos institucionais, o acesso a eles ainda é limitado, desorganizado ou pouco funcional.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esse resultado sugere que, embora existam plataformas como o SUAP e o e-SIC, a sua utilização como instrumentos de GC é pouco difundida entre os servidores. A ausência de padronização no uso das ferramentas, aliada à carência de formação específica sobre suas funcionalidades aplicadas à GC, dificulta o acesso pleno e eficiente ao conhecimento institucionalizado.

Calmato e Cribb (2020, p. 195) apontam que “a infraestrutura de conhecimento precisa ser acessível e funcional para todos os membros da organização, pois é por meio dela que se viabiliza a democratização da informação”. Quando essa estrutura existe, mas não é utilizada adequadamente, o conhecimento se fragmenta, reduzindo seu impacto organizacional.

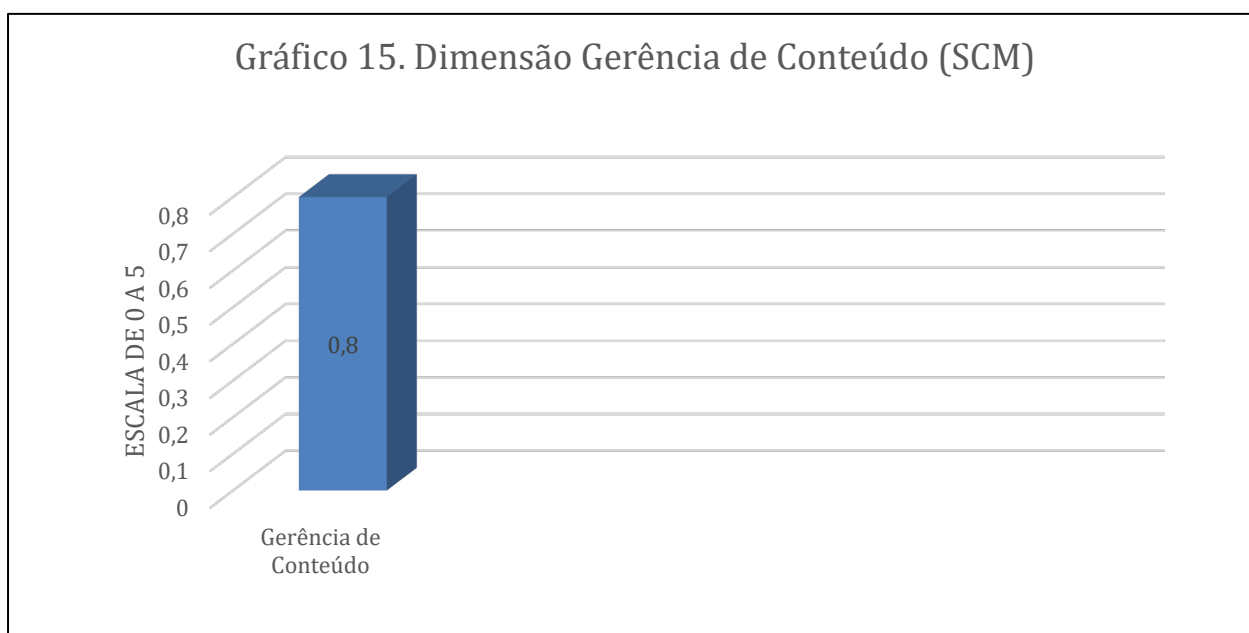
De acordo com Corrêa (2023, p. 25), “a limitação de acesso às plataformas de conhecimento compromete o fluxo da informação e isola os setores em lógicas operacionais pouco integradas”. No caso do IFAP, os dados revelam justamente essa realidade: a inexistência de um portal de conhecimento centralizado, de um repositório de boas práticas, ou de políticas que facilitem o acesso a informações gerenciais e operacionais.

Além disso, Braga (2022) observa que a maturidade em GC depende, entre outros fatores, da usabilidade das plataformas tecnológicas e da cultura de compartilhamento que permite sua apropriação pelos usuários. A pontuação de 1,10 indica que há potencial de crescimento, mas que isso dependerá do investimento em acessibilidade, formação e integração entre os sistemas existentes.

Nesse sentido, é fundamental que o IFAP promova ações para ampliar o acesso à infraestrutura de conhecimento: criar um ambiente digital único para GC, garantir a interoperabilidade entre sistemas, oferecer capacitações contínuas sobre o uso das ferramentas e estabelecer diretrizes claras de organização da informação. Somente com o fortalecimento do acesso é possível consolidar o conhecimento como patrimônio coletivo da instituição.

4.13 DIMENSÃO SCM – GERÊNCIA DE CONTEÚDO

A dimensão SCM – Gerência de Conteúdo – examina como a instituição organiza, armazena, atualiza e disponibiliza seu conteúdo institucional, com foco na efetividade da comunicação do conhecimento relevante. No IFAP, a média obtida foi de 0,80, indicando um nível muito baixo de maturidade nessa dimensão. O resultado é visualizado no Gráfico 15, que evidencia a carência de processos estruturados para gerenciar conteúdos estratégicos.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A baixa pontuação revela uma realidade em que o conteúdo institucional está fragmentado, desorganizado e, muitas vezes, inacessível para os próprios servidores. Como explicam Calmeto e Cribb (2020), a gerência do conteúdo é parte essencial da GC, pois permite que o conhecimento seja recuperado e reaproveitado, reduzindo a duplicação de esforços e promovendo a consistência das informações.

Corrêa (2023, p. 25) reforça que “a ausência de estratégias para a curadoria e atualização dos conteúdos institucionais compromete a gestão do conhecimento, pois gera desinformação

e dificulta a tomada de decisão baseada em dados reais”. Isso é perceptível na prática cotidiana da Reitoria do IFAP, onde muitas informações ficam restritas a pastas pessoais, documentos físicos ou sistemas com acesso limitado.

Além disso, Braga (2022) observa que, para a gerência de conteúdo ser eficaz, é necessário que a organização estabeleça fluxos editoriais, nomenclaturas padronizadas, controle de versões e indicadores de relevância. A inexistência desses mecanismos dificulta a circulação de informações estratégicas, desestimula o uso das plataformas institucionais e enfraquece a construção de uma memória organizacional coletiva.

De acordo com Fonseca (2006), um conteúdo bem gerenciado é aquele que está vinculado aos objetivos da organização, é atualizado continuamente, é facilmente acessado por seus usuários e tem valor prático para os processos organizacionais. No IFAP, as lacunas nessa área comprometem diretamente o uso do conhecimento como ferramenta de transformação institucional.

Assim, para superar essa fragilidade, é essencial que o IFAP implemente políticas de gestão de conteúdo que incluam a criação de repositórios digitais, estratégias de curadoria informacional, padronização da documentação institucional e integração com os sistemas de informação existentes. A construção de uma gerência de conteúdo efetiva é o primeiro passo para consolidar o conhecimento como ativo estratégico da instituição.

4.14 DIMENSÃO SKMEL – PROGRAMA ESTRUTURADO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A dimensão SKMEL avalia a existência de um programa formalizado e institucionalizado de Gestão do Conhecimento (GC) na organização. No IFAP, a média foi de 0,90, conforme ilustra o Gráfico 16, evidenciando que a instituição ainda não conta com um programa estruturado que oriente, sistematize e integre as ações voltadas ao conhecimento.

Gráfico 16. Dimensão Programa Estruturado de GC (SKMEL)



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Essa pontuação revela que a GC ainda é tratada de forma difusa, com iniciativas pontuais que não compõem uma política coesa e articulada entre os setores da Reitoria. Segundo Corrêa (2023, p. 25), “a ausência de um programa estruturado de GC inviabiliza a consolidação de uma cultura do conhecimento, pois as ações permanecem fragmentadas e sem continuidade”.

Calmato e Cribb (2020) reforçam que um programa estruturado de GC deve conter objetivos definidos, recursos alocados, indicadores de desempenho, responsabilidades claras e alinhamento com a estratégia institucional. A inexistência desses elementos no IFAP compromete diretamente a maturidade da GC, pois impede a coordenação dos esforços de aprendizagem organizacional, inovação, transferência de saber e preservação da memória institucional.

Além disso, Braga (2022, p. 12) ressalta que a institucionalização da GC exige mais do que boas intenções: é necessário compromisso político, suporte normativo e planejamento de longo prazo. No contexto da Reitoria, ainda não há um plano de ação para GC, nem uma instância responsável por sua governança, o que dificulta a articulação entre os setores e limita o impacto das boas práticas eventualmente desenvolvidas.

A falta de um programa estruturado também impede que a GC seja monitorada, aprimorada e incorporada aos instrumentos de planejamento, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) ou os planos estratégicos das pró-reitorias. Como observa Fonseca (2006), a GC só atinge sua plenitude quando deixa de ser uma prática isolada para se tornar uma diretriz institucional integrada ao modelo de gestão.

Dessa forma, a Reitoria do IFAP precisa investir na criação de um Programa Estruturado de GC, com apoio da alta gestão, normatização interna, definição de metas e articulação com os instrumentos oficiais de gestão pública. Tal programa deve reconhecer o conhecimento como ativo essencial, mobilizando pessoas, processos e tecnologias para garantir sua criação, circulação e aplicação contínua no ambiente organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como propósito avaliar o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), por meio da aplicação do método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), desenvolvido pelo Banco Mundial. A escolha por esse instrumento se justifica por sua capacidade de diagnosticar, de forma integrada, aspectos centrais da GC organizacional, englobando dimensões relacionadas a pessoas, processos e sistemas. Com natureza aplicada, abordagem quantiquantitativa, e objetivos descritivos e exploratórios, o estudo foi desenvolvido como um estudo de caso, com a aplicação de um questionário estruturado aos servidores da Reitoria do IFAP. A coleta e análise dos dados permitiram identificar o nível de institucionalização das práticas de GC na instituição, bem como suas fragilidades e potencialidades.

Com relação ao primeiro objetivo específico, que consistiu em verificar a situação dos pilares da GC a partir da análise da utilização dos recursos alocados às atividades institucionais, os resultados apontaram que tais pilares se encontram em estágio incipiente de desenvolvimento. Os três elementos centrais do método OKA (Pessoas, Processos e Sistemas) apresentaram médias inferiores a 1,5 numa escala de 1 a 5, o que revela baixa institucionalização da GC na Reitoria do IFAP. A ausência de um programa estruturado, de recursos sistematizados e de mecanismos de integração entre as áreas dificulta a utilização estratégica do conhecimento no âmbito organizacional.

No que se refere ao segundo objetivo, voltado à análise das práticas de GC existentes, identificou-se que algumas iniciativas pontuais têm sido realizadas, principalmente no que tange ao compartilhamento informal de saberes entre servidores e às atividades colaborativas. Dimensões como Aprendizagem Organizacional (PKL), Compartilhamento do Conhecimento (PKS) e Fluxo do Conhecimento (RKF) apresentaram médias ligeiramente superiores às demais, indicando a existência de uma cultura de troca, embora ainda não institucionalizada. No entanto, práticas essenciais como o uso de indicadores, programas formais de GC e liderança estratégica mostraram-se deficitárias, o que limita o potencial de aplicação do conhecimento para fins decisórios.

O terceiro objetivo, que previa identificar os pontos fortes e fracos dos processos institucionais relacionados à GC, revelou um panorama com predominância de fragilidades. As dimensões Programa Estruturado de GC (SKMEL), Infraestrutura Tecnológica (SKMTI), Métricas e Benchmarking (RMB) e Liderança Estratégica (RL) obtiveram as menores pontuações. Esses resultados indicam a necessidade de investimentos institucionais que

consolidem uma política interna voltada ao fortalecimento das condições estruturais e culturais para a GC. O ponto positivo está na abertura de alguns servidores para compartilhar experiências e saberes, o que pode ser um elemento catalisador de mudanças caso sejam criados mecanismos para sua sistematização e valorização.

Por fim, em atendimento ao quarto objetivo, foi elaborado o Produto Técnico-Tecnológico (PTT) da pesquisa: um Relatório Técnico Conclusivo com recomendações práticas para a institucionalização da GC na Reitoria do IFAP. O documento propõe a implementação de um programa de GC com diretrizes claras, a formação de comunidades de prática, a criação de indicadores de desempenho, o fortalecimento da infraestrutura de TI e a promoção de lideranças comprometidas com o conhecimento como valor estratégico. As recomendações foram elaboradas com base nas análises estatísticas e interpretativas dos dados obtidos, alinhadas aos referenciais teóricos discutidos ao longo do trabalho.

Diante desse diagnóstico, conclui-se que a Reitoria do IFAP ainda não consolidou uma cultura institucional de gestão do conhecimento. No entanto, há indícios de potencialidades que podem ser mobilizadas a partir de ações planejadas e sustentadas. Espera-se que este estudo possa subsidiar decisões da alta gestão institucional e inspirar outras pesquisas e iniciativas em unidades congêneras. Além disso, destaca-se que esta dissertação gera como desdobramento o Relatório Técnico Conclusivo (PTT), cuja apresentação se dá na seção seguinte, antecedendo as referências finais deste trabalho.

6 RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO: AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ATRAVÉS DO MÉTODO OKA

O presente capítulo apresenta os resultados e reflexões advindos da aplicação do método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Trata-se de um produto técnico-científico vinculado à dissertação de mestrado intitulada "Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Reitoria do IFAP através do Método OKA", desenvolvida pela discente Maria Orismar do Nascimento Aires, sob orientação do Prof. Dr. André Yves Cribb.

Este Relatório Técnico Conclusivo (RTC) está classificado como uma produção com médio teor inovativo, uma vez que articula conhecimentos previamente estabelecidos, resultando em recomendações práticas aplicáveis ao contexto da administração pública educacional. Enquadra-se como um produto bibliográfico de caráter técnico e tecnológico, voltado para a formação, comunicação e difusão do conhecimento no campo da Gestão do Conhecimento (GC).

A elaboração deste relatório baseia-se na pesquisa aplicada que investigou o grau de maturidade da GC na Reitoria do IFAP, utilizando o método OKA como ferramenta diagnóstica. O estudo se insere na linha de pesquisa "Gestão de Processos, Projetos e Tecnologias", e teve como foco a análise crítica das práticas institucionais relacionadas à criação, retenção, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional.

Sua aplicabilidade é direta, sendo direcionada principalmente aos gestores e servidores da Reitoria do IFAP. As recomendações nele contidas visam subsidiar a formulação de políticas institucionais de GC, bem como orientar ações estratégicas voltadas à capacitação de pessoal, ao registro sistemático de informações relevantes e à promoção de uma cultura organizacional pautada na aprendizagem contínua e na colaboração intersetorial.

Além disso, a estrutura metodológica empregada — fundamentada na aplicação do questionário do método OKA, com base em escala *Likert* e categorização das dimensões da GC — confere ao estudo um elevado potencial de replicabilidade. Isso significa que a mesma abordagem pode ser utilizada em outras unidades do IFAP ou em diferentes instituições públicas, permitindo a comparação de resultados e o fortalecimento de práticas inovadoras de gestão do conhecimento na administração pública brasileira.

A pesquisa resultou também na produção de artigos científicos correlatos, os quais ampliam a disseminação dos achados e contribuem para o debate acadêmico e profissional

sobre GC no setor público. O conjunto dessa produção consolida-se, assim, como uma importante contribuição à qualificação da gestão institucional, potencializando o uso estratégico do conhecimento como ativo fundamental para a excelência dos serviços educacionais.

A seguir, serão apresentadas as etapas metodológicas da pesquisa, os resultados obtidos por dimensão avaliada, as análises críticas, os desafios e potencialidades identificados, bem como recomendações práticas para o aprimoramento da GC no IFAP.

6.1 METODOLOGIA E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO OKA NA REITORIA DO IFAP

A pesquisa realizada na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP) fundamentou-se na aplicação do método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), desenvolvido pelo Banco Mundial, como ferramenta diagnóstica para avaliação da maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) em instituições públicas. Trata-se de um instrumento que propõe uma análise sistemática da GC por meio de quinze dimensões, agrupadas em três eixos principais: (i) processos internos; (ii) pessoas e cultura; e (iii) gestão e estratégia.

O método OKA tem se consolidado como uma abordagem eficaz na mensuração do grau de institucionalização da GC, ao permitir que as organizações identifiquem não apenas suas práticas já existentes, mas também os principais obstáculos à efetivação de uma política de GC integrada e transversal. Sua adoção nesta pesquisa teve como finalidade oferecer um retrato fiel e consistente da realidade vivida pelos servidores da Reitoria do IFAP no que tange à criação, retenção, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado, composto por perguntas organizadas em torno das 15 dimensões da GC estabelecidas pelo OKA. As respostas foram registradas a partir de uma escala do tipo *Likert*, variando de 1 a 5, sendo 1 correspondente ao nível mais baixo de maturidade (ausência ou informalidade total) e 5 ao nível mais elevado (institucionalização plena da prática analisada). Esse instrumento foi respondido por servidores que atuam diretamente nas atividades administrativas e estratégicas da Reitoria, selecionados com base em critérios de envolvimento com os processos organizacionais e diversidade de funções.

Além da coleta por questionário, a pesquisa foi enriquecida com análise documental, envolvendo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) vigente, regimentos internos e documentos normativos que tratam direta ou indiretamente de práticas organizacionais

relacionadas ao conhecimento. Essa triangulação metodológica visou aumentar a confiabilidade dos dados e permitir uma análise mais aprofundada entre a percepção dos servidores e as diretrizes institucionais formais.

A escolha do estudo de caso como estratégia metodológica possibilitou um olhar aprofundado e contextualizado sobre a realidade da Reitoria do IFAP, permitindo a produção de conhecimento aplicável à gestão pública e com potencial de replicabilidade em outras instituições. Como defendem Yin (2005) e Gil (2008), o estudo de caso se mostra adequado para investigações de natureza qualitativa, especialmente quando o fenômeno a ser estudado é complexo e contextualizado, como é o caso da Gestão do Conhecimento no setor público educacional.

A análise dos dados obtidos foi conduzida com base na frequência das respostas e nas médias atribuídas a cada dimensão, permitindo a elaboração de um diagnóstico consolidado e a proposição de recomendações específicas. A maturidade em cada dimensão foi avaliada a partir das médias obtidas nas respostas dos participantes, organizadas por eixo temático. Esse procedimento permitiu identificar os pontos fortes e frágeis da GC na Reitoria, traçando um panorama objetivo e fundamentado da situação institucional.

Em síntese, a metodologia empregada nesta pesquisa garantiu não apenas a coerência entre os objetivos propostos e os instrumentos de coleta e análise, como também a produção de dados significativos para subsidiar a construção de uma política institucional de Gestão do Conhecimento. A seguir, os resultados obtidos são discutidos à luz das dimensões do modelo OKA, com base nas médias registradas e nas evidências documentais coletadas.

6.2 RESULTADOS CONSOLIDADOS: GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA REITORIA DO IFAP

A aplicação do questionário, estruturado em uma escala *Likert* de 1 a 5, viabilizou a quantificação do grau de institucionalização das práticas de GC. Conforme o modelo do OKA, o valor 1 representa a ausência ou inexistência de práticas sistematizadas, enquanto o valor 5 expressa a plena institucionalização e integração da GC ao cotidiano organizacional. Os resultados foram compilados e tratados em planilhas eletrônicas no *Microsoft Excel*, permitindo a obtenção das médias aritméticas de cada dimensão, etapa fundamental para identificar lacunas e potencialidades.

A **dimensão PKL** (*Promote Knowledge Learning*) – **Aprendizagem Organizacional** – representa uma dimensão estratégica dentro da Gestão do Conhecimento (GC), sendo

entendida como o processo contínuo por meio do qual as organizações desenvolvem competências, reinterpretam experiências e ajustam comportamentos com base em novos conhecimentos. Segundo Senge (2006), uma organização que aprende é aquela que amplia continuamente sua capacidade de criar seu futuro, sendo composta por pessoas que expandem sua aptidão para produzir os resultados que desejam.

No âmbito da Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), os dados obtidos por meio do método OKA demonstraram que a dimensão PKL apresenta um grau de maturidade inicial. A média das respostas dos participantes ficou abaixo de 1,5 numa escala de 1 a 5, o que revela a inexistência de práticas sistematizadas voltadas ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Não há evidências de mecanismos de análise crítica das práticas institucionais, nem de processos de retroalimentação que promovam ajustes baseados na experiência.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a aprendizagem organizacional depende da criação de um ambiente propício ao compartilhamento tácito e explícito do conhecimento. No entanto, no contexto investigado, os indícios apontam para uma atuação isolada dos setores, ausência de processos reflexivos sobre os erros e acertos, e fraca institucionalização de mecanismos de aprendizagem coletiva. Essa realidade compromete a construção de uma memória organizacional sólida e impede a constituição de um ciclo virtuoso de melhoria contínua.

Davenport e Prusak (1998) ressaltam que a aprendizagem organizacional está diretamente associada à capacidade de reter, disseminar e aplicar o conhecimento adquirido. Quando essa dimensão se encontra em estágios iniciais, como evidenciado no IFAP, torna-se mais difícil converter o conhecimento em ações estratégicas que impulsionem a inovação, o desempenho institucional e a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo.

É importante destacar que a baixa maturidade na dimensão PKL reflete a necessidade urgente de se instituir políticas e práticas de GC que promovam a aprendizagem coletiva, a gestão de lições aprendidas e o incentivo à experimentação. A criação de espaços formais de troca, como grupos reflexivos, comunidades de prática e ciclos de avaliação, pode se constituir como estratégia para o fortalecimento desta dimensão e para o avanço da cultura de aprendizagem na organização.

A dimensão PCI – Cultura e Incentivos – avalia a existência de um ambiente organizacional favorável à valorização do conhecimento, à colaboração intersetorial e ao reconhecimento de práticas inovadoras. De acordo com Terra (2005), a cultura de GC exige o estímulo à confiança, à generosidade no compartilhamento e à valorização da aprendizagem como prática cotidiana.

No diagnóstico realizado na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), os resultados indicaram um baixo nível de maturidade nesta dimensão, com média inferior a 1,5 em uma escala de 1 a 5. Tal indicador revela que a cultura institucional ainda não favorece suficientemente a disseminação do conhecimento, tampouco reconhece os esforços de servidores que atuam de forma colaborativa ou inovadora. A ausência de incentivos tangíveis ou simbólicos pode gerar desmotivação e consolidar práticas individualistas e setoriais, comprometendo a transversalidade e a integração organizacional.

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional se manifesta por meio de artefatos visíveis, valores declarados e pressupostos implícitos. No caso do IFAP, ainda que haja discursos que reconhecem a importância da GC, os valores efetivamente praticados e os comportamentos reforçados institucionalmente ainda não refletem esse compromisso. Isso gera um desalinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e as práticas do cotidiano.

Para Alencar e Fleury (2008), os incentivos são fundamentais para consolidar uma cultura de GC, pois reconhecem e legitimam a importância dos atores envolvidos na produção e disseminação do conhecimento. Tais incentivos podem assumir a forma de premiações, visibilidade institucional, oportunidades de capacitação e mecanismos formais de valorização profissional. No entanto, a análise realizada no IFAP evidencia a ausência de políticas estruturadas nesse sentido, o que limita a transformação da cultura organizacional.

Portanto, é imperativo que a instituição desenvolva estratégias para fortalecer a dimensão PCI, como a criação de campanhas de valorização do conhecimento, a institucionalização de programas de reconhecimento e o fomento à cultura da colaboração. O investimento na transformação cultural é condição essencial para que a GC se torne um valor efetivamente incorporado à dinâmica organizacional.

A **dimensão PKIC** trata da capacidade da organização de reconhecer, captar e gerar novos conhecimentos que agreguem valor às suas práticas institucionais. Esse processo envolve tanto a sistematização do conhecimento tácito, oriundo das experiências dos servidores, quanto a incorporação de saberes externos relevantes à missão institucional.

Nonaka e Takeuchi (2008) destacam que a criação do conhecimento ocorre por meio da conversão contínua entre conhecimento tácito e explícito, sendo essencial para a inovação e a renovação organizacional. Os resultados da pesquisa aplicada na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), com base no método OKA, revelam um grau de maturidade incipiente na dimensão PKIC, com média inferior a 1,5 em uma escala de 1 a 5.

Isso evidencia a carência de práticas organizadas voltadas à identificação de conhecimentos críticos, bem como à criação e registro de novos saberes. A ausência de

mecanismos estruturados para mapear competências, sistematizar boas práticas e capturar inovações internas fragiliza a base de conhecimento da instituição.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), identificar onde o conhecimento está localizado e como ele pode ser acessado é uma das tarefas mais complexas da GC, pois demanda mapeamento, escuta ativa e valorização dos saberes distribuídos entre os diferentes setores e servidores. No IFAP, os dados indicam que esse processo ainda não foi institucionalizado de forma eficaz, limitando o aproveitamento do capital intelectual e dificultando o aprendizado organizacional.

Além disso, como apontam Terra (2005) e Batista (2012), a criação do conhecimento depende da existência de espaços propícios à experimentação, ao erro construtivo e à reflexão crítica. Quando esses elementos estão ausentes ou negligenciados — como observado nos dados levantados — a organização tende a operar com base na repetição de padrões já consolidados, inibindo a inovação e a evolução de suas práticas.

É necessário, portanto, investir na construção de instrumentos que permitam à organização mapear e valorizar os saberes existentes, como bancos de talentos, cadastros de competências, repositórios de boas práticas e observatórios institucionais. Tais iniciativas não apenas fomentam a criação do conhecimento, como também garantem sua integração ao processo decisório e à gestão estratégica.

A **dimensão PKS** avalia a capacidade da instituição de promover a circulação do conhecimento entre indivíduos, setores e níveis hierárquicos, de maneira estruturada e intencional. Segundo Alavi e Leidner (2001), o compartilhamento é o processo pelo qual o conhecimento é difundido dentro da organização, permitindo sua reutilização e evolução contínua.

No contexto da Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), os dados obtidos por meio do método OKA indicam que a maturidade da dimensão PKS é baixa, com média inferior a 1,5. Isso sugere que as práticas de compartilhamento de conhecimento ainda não estão consolidadas como parte da cultura institucional. Predominam comportamentos individualistas e processos informais de troca de informações, muitas vezes dependentes da iniciativa pessoal dos servidores.

Essa realidade é preocupante, pois, conforme destacam Davenport e Prusak (1998), o conhecimento que não circula está condenado à obsolescência. Organizações que não estimulam o compartilhamento tendem a repetir erros, desperdiçar recursos e limitar a inovação. No IFAP, a ausência de mecanismos estruturados, como reuniões sistemáticas de lições

aprendidas, fóruns de troca de experiências e repositórios digitais acessíveis, dificulta o fluxo de conhecimento e compromete o desenvolvimento organizacional.

Além disso, a literatura aponta que o compartilhamento de conhecimento depende fortemente da existência de uma cultura de confiança, cooperação e reconhecimento, fatores diretamente ligados à dimensão PCI – Cultura e Incentivos (TERRA, 2005). Em ambientes marcados por hierarquias rígidas, medo de exposição e falta de incentivo, os servidores tendem a reter conhecimentos como forma de proteção ou estratégia de poder, o que agrava ainda mais o silenciamento institucional.

Para superar tais desafios, é fundamental que a organização invista em estratégias que estimulem a colaboração, tais como plataformas colaborativas, comunidades de prática, mentorias internas, gamificação e políticas de reconhecimento. Conforme defendem Wenger, McDermott e Snyder (2002), o compartilhamento de conhecimento não é apenas uma questão técnica, mas envolve profundas transformações culturais e relacionais.

Portanto, os resultados dessa dimensão apontam para a urgência de ações integradas, que envolvam tanto melhorias tecnológicas quanto mudanças culturais, a fim de consolidar o compartilhamento de conhecimento como um processo estratégico e contínuo no âmbito da Reitoria do IFAP.

A **dimensão PCPKT** avalia a existência, consolidação e institucionalização das Comunidades de Prática (CoPs) como mecanismos de compartilhamento de conhecimento tácito e fortalecimento da aprendizagem organizacional. O conceito de Comunidades de Prática foi desenvolvido por Lave e Wenger (1991), sendo compreendido como grupos informais ou formais de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tema, e que aprofundam seu conhecimento e expertise por meio de interações contínuas.

No contexto da Reitoria do IFAP, os resultados obtidos indicam que esta dimensão apresenta grau de maturidade extremamente baixo, ficando em um dos patamares mais iniciais da escala. A ausência de práticas voltadas à formação e manutenção de comunidades de prática evidencia um campo ainda incipiente para a Gestão do Conhecimento na instituição. Não há sinais de estrutura organizacional, apoio da liderança ou estratégias específicas que incentivem a criação desses espaços colaborativos.

Conforme Wenger et al. (2002), as CoPs são catalisadores de inovação, pois estimulam a criação de significados compartilhados, facilitam o aprendizado entre pares e possibilitam a formação de redes de conhecimento transversal. Sua inexistência ou negligência implica em perda de oportunidades para aprimorar processos, criar soluções criativas e ampliar a base de

conhecimento da organização. Isso é especialmente grave em ambientes públicos, nos quais o capital humano é um dos principais ativos e a rotatividade pode comprometer a memória institucional.

Para que as Comunidades de Prática floresçam, é necessário que a cultura organizacional valorize o engajamento colaborativo e o pertencimento. Além disso, como ressaltam Davenport e Hall (2002), o sucesso das CoPs depende do apoio da alta gestão, da existência de facilitadores, da disponibilização de recursos e de mecanismos de reconhecimento simbólico e material aos participantes.

O resultado identificado no IFAP sugere que, embora os servidores reconheçam a importância da colaboração, não existem políticas institucionais ou incentivos claros para a constituição de grupos formais de aprendizagem contínua. A carência de ambientes físicos e digitais apropriados, somada à sobrecarga de atividades e à ausência de práticas de governança voltadas às CoPs, limita a emergência de tais iniciativas.

Nesse sentido, a recomendação é que a instituição promova a criação piloto de Comunidades de Prática em áreas estratégicas, com acompanhamento sistemático, apoio institucional e posterior ampliação, a fim de fomentar o espírito de cooperação, reter conhecimento crítico e ampliar a maturidade em Gestão do Conhecimento de forma sustentável.

A dimensão PKL (*Promote Knowledge Leadership*), avaliada no âmbito da Reitoria do IFAP, busca mensurar o grau de envolvimento, comprometimento e atuação das lideranças formais na promoção, apoio e institucionalização de práticas de GC. Os resultados obtidos revelam um nível de maturidade ainda embrionário, com médias muito próximas ao valor mínimo da escala *Likert* utilizada (1 a 5), o que sinaliza um cenário preocupante de invisibilidade estratégica da GC no campo da liderança institucional.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), os líderes são responsáveis por criar o "contexto capacitante" no qual o conhecimento é criado, compartilhado e convertido em valor organizacional. Quando os líderes não reconhecem ou não promovem a GC como estratégia prioritária, as ações tendem a se pulverizar, resultando em iniciativas desconexas e de baixo impacto institucional. No caso do IFAP, o baixo envolvimento da gestão superior com a temática contribui para a fragilidade das ações voltadas ao conhecimento, que ainda são tratadas como iniciativas periféricas ou pontuais.

Outro aspecto relevante é a ausência de discursos e práticas institucionais que valorizem o conhecimento como ativo estratégico. Como destaca Terra (2005), a liderança deve atuar como agente catalisador da mudança cultural, promovendo o engajamento das equipes, investindo em capacitações e criando mecanismos que reconheçam e recompensem o

compartilhamento de saberes. O levantamento de dados na Reitoria do IFAP aponta que tais mecanismos são praticamente inexistentes ou desconhecidos pela maioria dos servidores.

Além disso, a literatura especializada (Davenport & Prusak, 1998; Bukowitz & Williams, 2002) reforça que liderar para a GC implica muito mais do que apoiar tecnicamente os processos – é necessário que os dirigentes internalizem os valores da GC, tomem decisões baseadas na gestão do saber e influenciem positivamente a cultura organizacional. A ausência dessa liderança proativa compromete não apenas a implementação de programas formais, mas também a consolidação da memória institucional e a mitigação dos riscos de perda de conhecimento crítico, especialmente em contextos de alta rotatividade funcional.

Dessa forma, recomenda-se que o IFAP invista na formação continuada de seus gestores, com foco em liderança do conhecimento, inovação no setor público e transformação digital. Também se sugere a incorporação de indicadores relacionados à GC nos planos de desenvolvimento institucional e no plano de gestão dos dirigentes, vinculando metas e resultados à promoção de ambientes favoráveis à aprendizagem organizacional.

A **dimensão RL – liderança estratégica** –, no âmbito da Gestão do Conhecimento (GC), está diretamente ligada à capacidade dos gestores de alinhar as ações institucionais com os objetivos organizacionais de longo prazo, promovendo um ambiente em que o conhecimento seja efetivamente reconhecido como ativo estratégico. Na avaliação realizada na Reitoria do IFAP, essa dimensão apresentou uma média baixa, refletindo uma realidade em que o discurso estratégico pouco se articula à prática da GC.

Segundo Mintzberg (2000), o papel do líder estratégico é o de pensar o futuro da organização a partir de decisões que envolvam inovação, aprendizagem institucional e construção de capacidades organizacionais sustentáveis. Nesse sentido, a ausência de uma liderança estratégica comprometida com a GC indica que o conhecimento ainda não ocupa um espaço central nas decisões institucionais, sendo visto, muitas vezes, como responsabilidade exclusiva de áreas técnicas ou administrativas, e não como uma diretriz transversal de gestão.

A baixa maturidade na dimensão RL evidencia a necessidade urgente de que a GC seja incorporada aos instrumentos de planejamento e gestão estratégica da Reitoria. Como afirmam Choo (2003) e Senge (2006), organizações que aprendem são aquelas que conseguem antecipar cenários, adaptar-se às transformações e utilizar o conhecimento acumulado como base para decisões assertivas. A ausência de práticas estratégicas de GC limita a capacidade da organização de inovar, de manter a coerência institucional em contextos de mudança e de garantir a sustentabilidade de suas políticas públicas.

Além disso, é preciso considerar que a liderança estratégica implica na definição de metas, indicadores e planos de ação que viabilizem a institucionalização da GC. Conforme apontam Bernhoeft (1999) e Terra (2005), é papel dos gestores de alto escalão garantir que a GC esteja inserida nas políticas institucionais, nos planos de desenvolvimento de pessoal e nos instrumentos de avaliação institucional. No entanto, os dados coletados mostram que essa integração ainda não foi concretizada no IFAP.

Para avançar na maturidade dessa dimensão, é recomendável que a Reitoria inclua a GC no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e nos planos estratégicos setoriais, promovendo, assim, uma articulação concreta entre os saberes organizacionais e a direção estratégica da instituição. Também é fundamental sensibilizar e capacitar os gestores quanto à importância da GC como diferencial competitivo e como instrumento de inovação na administração pública.

A **dimensão RKF – Fluxo de Conhecimento** – é um dos pilares estruturantes da Gestão do Conhecimento (GC), pois diz respeito à circulação contínua, estruturada e significativa de saberes entre os diversos setores e atores institucionais. Na Reitoria do IFAP, a avaliação da dimensão RKF demonstrou um grau de maturidade incipiente, sinalizando que os mecanismos de comunicação interna e de compartilhamento intersetorial ainda são frágeis ou inexistentes de forma sistematizada.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o fluxo eficaz do conhecimento depende da interação entre conhecimento tácito e explícito, mediado por processos de socialização, externalização, combinação e internalização — os quatro modos do modelo SECI. No contexto do IFAP, a ausência de canais estruturados para essa interação revela um déficit na gestão sistêmica do saber institucional, o que pode comprometer a inovação, a aprendizagem organizacional e a eficácia dos processos.

Além disso, Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento só gera valor real quando é compartilhado e utilizado, ou seja, o fluxo deve ser orientado por propósito, relevância e aplicabilidade. Quando o conhecimento permanece restrito a indivíduos ou departamentos, sem articulação com o coletivo institucional, há desperdício de potencial intelectual e perda de oportunidades de melhoria contínua.

A análise da dimensão RKF também evidencia a carência de políticas e rotinas institucionais que estimulem a comunicação entre pares, o intercâmbio entre setores e a integração entre o saber técnico, administrativo e pedagógico. De acordo com Terra (2005), promover o fluxo de conhecimento requer não apenas ferramentas tecnológicas, mas sobretudo

uma cultura organizacional baseada na confiança, na colaboração e no compromisso institucional com a aprendizagem compartilhada.

Outro ponto relevante é que a ausência de mecanismos de registro e disseminação do conhecimento acumulado nas práticas diárias limita a memória organizacional, contribuindo para a descontinuidade de processos em casos de rotatividade de servidores ou mudanças estruturais. Para superar esse desafio, é necessário estabelecer protocolos de gestão documental, sistematização de experiências e espaços formais de compartilhamento de saberes, como comunidades de prática e fóruns temáticos.

Portanto, para elevar a maturidade dessa dimensão, recomenda-se que o IFAP crie ou fortaleça canais de comunicação transversais, incentive a transversalidade de projetos institucionais e estabeleça metas claras para a difusão do conhecimento relevante, de modo a garantir a fluidez, a confiabilidade e a utilidade dos saberes em toda a organização.

A **dimensão ROK – Operacionalização do Conhecimento** – no contexto da Gestão do Conhecimento (GC), refere-se à capacidade institucional de transformar o saber acumulado em ações concretas, rotinas de trabalho e procedimentos padronizados que contribuam para a eficiência e a inovação nos processos. No caso da Reitoria do IFAP, os dados indicaram um baixo grau de maturidade nessa dimensão, revelando que, apesar da existência de conhecimentos relevantes nos diversos setores, esses ainda não são plenamente incorporados aos processos organizacionais de forma sistemática e estruturada.

De acordo com Alavi e Leidner (2001), o conhecimento organizacional só adquire valor estratégico quando está integrado às atividades operacionais, orientando a tomada de decisões, otimizando fluxos de trabalho e assegurando a continuidade e a melhoria dos serviços prestados. No entanto, no IFAP, verifica-se uma lacuna entre o conhecimento produzido ou adquirido pelos servidores e sua efetiva aplicação no cotidiano institucional.

Essa desconexão pode estar relacionada à ausência de protocolos formalizados, à inexistência de sistemas de apoio à decisão baseados em conhecimento e à baixa cultura de documentação e atualização de procedimentos. Terra (2005) reforça que a operacionalização da GC exige, além de infraestrutura tecnológica adequada, o engajamento das lideranças e o desenvolvimento de uma cultura orientada por resultados, aprendizagem e melhoria contínua.

Ademais, a não sistematização das boas práticas desenvolvidas por servidores e setores contribui para o fenômeno conhecido como “reinvenção da roda”, em que soluções e experiências bem-sucedidas deixam de ser replicadas ou aprimoradas por falta de registro e institucionalização. Davenport e Prusak (1998) enfatizam que o conhecimento tácito precisa ser

externalizado e codificado para se tornar operacionalizável, ou seja, útil e reutilizável em múltiplos contextos da organização.

É necessário, portanto, investir na criação de manuais operacionais, sistemas de gestão da qualidade, bancos de boas práticas e plataformas de apoio que permitam registrar, atualizar e disseminar o conhecimento organizacional em tempo real. Isso não apenas favorece a eficiência e a transparência institucional, como também contribui para a redução de riscos e para a padronização dos serviços públicos ofertados.

A elevação do grau de maturidade da dimensão ROK no IFAP depende de um esforço conjunto para mapear, formalizar e utilizar o conhecimento como insumo estratégico da ação institucional. Tais medidas podem representar um salto qualitativo na governança pública, promovendo maior integração entre conhecimento e ação.

A dimensão RA – Alinhamento com os Objetivos Organizacionais – no âmbito da Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), os dados apontam para um estágio incipiente nessa dimensão, com baixos níveis de maturidade, o que demonstra que ainda há dificuldades em integrar os projetos, práticas e processos de GC aos macro-objetivos institucionais.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento deve ser incorporado à visão organizacional para que se transforme em vantagem competitiva. Ou seja, é preciso que os conhecimentos construídos, armazenados e compartilhados estejam diretamente vinculados à missão, aos valores e aos objetivos estratégicos da organização. Quando isso não ocorre, a GC tende a se tornar uma ação periférica, desconectada do planejamento e da tomada de decisão.

No caso do IFAP, o distanciamento identificado pode ser consequência de fatores como: a ausência de uma política institucional de GC, o fraco envolvimento das lideranças estratégicas e a falta de indicadores que relacionem diretamente os resultados da GC ao desempenho institucional. Isso se coaduna com as observações de Dalkir (2011), que alerta para o risco da GC ser implementada como um conjunto de boas intenções e não como parte da estratégia organizacional.

Além disso, é essencial que os servidores compreendam a relevância do seu papel na construção dos objetivos da instituição. Para isso, é necessário que as ações de GC sejam apresentadas com clareza em instrumentos de gestão como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano Anual de Trabalho (PAT) e os Relatórios de Gestão. Terra (2005) reforça que o alinhamento só é possível quando há coerência entre os projetos desenvolvidos pelas equipes e os objetivos maiores da organização.

Como estratégia de aprimoramento, o IFAP pode investir na institucionalização de programas de GC articulados ao planejamento estratégico, com metas, indicadores de resultado

e linhas de atuação definidas. Isso possibilita não apenas a valorização do conhecimento, mas a sua efetiva contribuição para a inovação, a melhoria da gestão e o cumprimento da missão institucional.

Dessa forma, a elevação da maturidade na dimensão RA exige um reposicionamento político e técnico da GC, para que deixe de ser uma prática ocasional e se torne um eixo estruturante da ação institucional. Isso favorece a eficácia da gestão pública e o atendimento mais qualificado à sociedade.

A dimensão RMB – Métricas e *Benchmarking* – A maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) em uma organização não pode ser devidamente compreendida sem um sistema consistente de métricas e *benchmarking*, que possibilite medir, comparar e ajustar continuamente suas práticas e resultados. No contexto do IFAP, os dados levantados evidenciam uma ausência de indicadores formais para a GC e inexistência de comparações sistemáticas com outras instituições congêneres, caracterizando um nível muito inicial nesta dimensão.

Segundo Bukowitz e Williams (2002), o uso de métricas é indispensável para que a GC seja reconhecida como um ativo estratégico e não apenas como uma iniciativa periférica. Indicadores claros permitem acompanhar o progresso, identificar gargalos, avaliar impactos e justificar investimentos. Sem tais instrumentos, a GC tende a se diluir na rotina organizacional, sem efetividade comprovada.

O método OKA, adotado nesta pesquisa, contribuiu de forma significativa ao fornecer um conjunto de dimensões e parâmetros que possibilitaram, ainda que de forma inicial, uma espécie de autodiagnóstico com viés comparativo. Entretanto, para consolidar a GC como política de gestão, é necessário que o IFAP desenvolva métricas específicas que mensurem aspectos como: número de iniciativas de GC, participação de servidores, acesso a bases de dados institucionais, tempo médio de retenção do conhecimento crítico, entre outros. Esses dados podem ser posteriormente comparados com os de outras instituições federais de ensino que estejam mais avançadas na temática.

Marinho (2018) lembra que “avaliar o que se faz e comparar o que se poderia fazer é o caminho para transformar o conhecimento em estratégia institucional”. Isso reforça a urgência de se estabelecer um sistema de monitoramento e avaliação contínuo, que produza dados confiáveis e fomenta o aprimoramento constante.

A dimensão RMB no IFAP encontra-se fragilizada e necessita de atenção prioritária. A criação de métricas alinhadas aos objetivos organizacionais, somada a práticas regulares de

benchmarking, poderá impulsionar a GC a um novo patamar, tornando-a mais visível, estratégica e integrada ao processo de gestão pública.

A dimensão SKMTI – Infraestrutura Tecnológica para Gestão do Conhecimento – avalia o nível de adequação e disponibilidade de recursos tecnológicos que facilitam a coleta, o armazenamento, a recuperação e o compartilhamento do conhecimento organizacional. No caso do IFAP, os dados obtidos demonstram que essa dimensão apresenta um nível incipiente de maturidade, refletindo a ausência de sistemas integrados voltados especificamente para a GC.

De acordo com Alavi e Leidner (2001), a tecnologia da informação exerce papel fundamental na GC ao fornecer plataformas que viabilizam a gestão de repositórios de conhecimento, redes de colaboração e acesso à informação em tempo real. No entanto, os autores alertam que a tecnologia, por si só, não garante a efetividade da GC — ela precisa ser alinhada às estratégias e à cultura organizacional.

No IFAP, as respostas evidenciam que, embora existam ferramentas tecnológicas institucionais (como intranet, sistemas de protocolo e ambientes virtuais de aprendizagem), não há um ambiente digital estruturado para a gestão do conhecimento. A ausência de bancos de dados consolidados, plataformas colaborativas e sistemas de indexação de conteúdos institucionais fragiliza o processo de retenção e reaproveitamento do saber organizacional. Além disso, não foram identificadas ações voltadas à capacitação dos servidores para o uso estratégico dessas tecnologias no âmbito da GC.

Para Davenport e Prusak (1998), “o conhecimento se torna útil quando disponibilizado por meios acessíveis e relevantes, sendo a tecnologia um dos caminhos para garantir essa fluidez”. No contexto do setor público, isso implica em criar e manter infraestruturas fundamentadas que sustentem a GC como um processo contínuo, e não apenas como iniciativas pontuais.

A inexistência de ferramentas específicas para GC no IFAP compromete não apenas a sistematização das práticas institucionais, mas também a memória organizacional, uma vez que o conhecimento crítico tende a se perder com a rotatividade de servidores ou com mudanças de gestão. Um sistema tecnológico apropriado — como repositórios institucionais, bases de boas práticas e plataformas de compartilhamento interno — pode contribuir decisivamente para a superação dessas lacunas.

Portanto, recomenda-se o desenvolvimento e implantação de uma infraestrutura tecnológica voltada à GC, integrada às políticas institucionais de inovação e capacitação. Esse

investimento, além de estratégico, alinha-se aos princípios da administração pública contemporânea, que valoriza a transparência, a eficiência e a gestão por resultados.

A **dimensão SKAI** refere-se à capacidade da organização em garantir que seus membros tenham acesso facilitado, eficiente e democrático à infraestrutura necessária para a obtenção, uso e compartilhamento do conhecimento institucional. Isso inclui tanto os recursos físicos (espaços, equipamentos) quanto os recursos digitais (plataformas, bases de dados, sistemas informacionais). No caso do IFAP, a pesquisa apontou uma maturidade reduzida nessa dimensão, com uma média inferior a 1,5 na escala *Likert* (1 a 5), sinalizando fragilidades importantes na disponibilidade e acessibilidade dos recursos de conhecimento.

Segundo Terra (2001), o acesso ao conhecimento precisa ser assegurado por meio de mecanismos estruturados que permitam a navegação, busca e uso efetivo da informação estratégica. Para isso, não basta possuir recursos tecnológicos – é preciso que esses estejam organizados de forma lógica e estejam disponíveis a todos os colaboradores, independentemente da hierarquia, função ou local de trabalho.

No IFAP, os relatos obtidos sugerem que o acesso à infraestrutura de conhecimento ainda é desigual entre os setores, com carência de padronização dos canais de informação e ausência de política institucional clara sobre os fluxos e armazenamentos do conhecimento. Embora haja a intranet e algumas plataformas internas, não existe um sistema consolidado que possibilite o compartilhamento efetivo de experiências, práticas exitosas, documentos técnicos e saberes acumulados ao longo do tempo.

Diante desse cenário, a organização enfrenta riscos como a duplicação de esforços, perda de tempo na busca por informações e descontinuidade de processos, especialmente diante da rotatividade de servidores. A literatura aponta que a ausência de políticas de acesso à infraestrutura de conhecimento afeta diretamente a eficiência e a inovação organizacional. Davenport e Prusak (1998) ressaltam que "conhecimento que não pode ser acessado é como se não existisse".

Para mudar esse quadro, é necessário o desenvolvimento de políticas institucionais que democratizem o acesso ao conhecimento, promovendo o fortalecimento de canais internos de comunicação, repositórios institucionais organizados por temas e categorias, além da capacitação dos servidores para o uso eficiente dessas ferramentas. Isso fortalece não apenas a memória organizacional, mas também fomenta a cultura do compartilhamento, da colaboração e da aprendizagem coletiva.

Assim, melhorar a dimensão SKAI no IFAP significa investir em equidade no acesso à informação e valorização do saber institucional como patrimônio coletivo, estratégico e estruturante da gestão pública.

A **dimensão SCM** (Gerência de Conteúdo) aborda a capacidade da organização em estruturar, classificar, armazenar e disseminar informações e conhecimentos relevantes de forma estratégica e sistematizada. No contexto do IFAP, os dados obtidos revelam uma maturidade incipiente nessa dimensão, com média inferior a 1,5 na escala de *Likert* (1 a 5), evidenciando que os processos de gestão de conteúdos institucionais ainda não se encontram organizados sob uma perspectiva integrada de conhecimento.

Segundo Batista (2012), a gestão de conteúdo envolve a definição de processos que possibilitem a captura, validação, organização, recuperação e atualização contínua das informações e conhecimentos gerados pela organização. Isso implica a criação de um ciclo de vida do conteúdo, desde sua origem até seu uso final, garantindo confiabilidade, acessibilidade e utilidade para os colaboradores.

Na Reitoria do IFAP, constatou-se a ausência de políticas normativas para a organização dos conteúdos produzidos, bem como a inexistência de repositórios institucionais padronizados e classificados por temas, categorias ou áreas de atuação. Informações técnicas, relatórios, documentos estratégicos e registros de boas práticas encontram-se dispersos ou armazenados em diretórios individuais, dificultando o reaproveitamento e o compartilhamento intersetorial.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional precisa ser sistematizado para gerar valor. A falta de uma gerência de conteúdo eficaz pode resultar na perda de conhecimentos valiosos, retrabalho e descontinuidade de ações institucionais. Além disso, limita a capacidade da instituição de responder com agilidade às demandas internas e externas, comprometendo sua efetividade administrativa.

É urgente, portanto, que o IFAP invista na criação de diretrizes institucionais para a gestão de conteúdos, estabelecendo normas de padronização documental, taxonomias organizacionais e critérios de validação das informações. A adoção de um sistema de gestão de conteúdo, adaptado à realidade institucional, também é recomendada, integrando áreas distintas e fomentando a cultura de documentação e compartilhamento.

Como bem destaca Terra (2005), a organização que aprende é aquela que sabe transformar sua informação em conhecimento e, posteriormente, em conteúdo estratégico, acessível e acionável. Dessa forma, a consolidação da gerência de conteúdo é elemento-chave para a maturidade da gestão do conhecimento no IFAP.

A **dimensão SKMEL** refere-se à existência e ao grau de consolidação de um programa estruturado de Gestão do Conhecimento (GC) na organização, com planejamento, normativas, metas, recursos e mecanismos de avaliação. Essa dimensão representa o estágio mais avançado de maturidade institucional em GC, pois implica não apenas a realização de ações pontuais, mas a constituição de uma política organizacional orientada estrategicamente à gestão do saber coletivo.

No caso do IFAP, os dados revelam a ausência de um programa formal de GC implementado na Reitoria, com uma média de respostas inferior a 1,5 na escala de *Likert*. Essa baixa pontuação indica que, embora existam práticas isoladas e esforços individuais relacionados à produção e circulação de conhecimento, não há uma estrutura institucional que dê suporte à continuidade e integração dessas ações.

Segundo Dalkir (2011), a criação de um programa de GC exige o compromisso da alta liderança, o engajamento dos servidores e a definição clara dos objetivos, processos e indicadores. Isso implica mapear o conhecimento crítico, identificar as lacunas, promover ações de compartilhamento e retenção, bem como institucionalizar práticas que favoreçam a aprendizagem organizacional.

Ainda conforme Terra (2005), uma organização madura em GC é aquela que deixa de depender da boa vontade individual para ter políticas públicas de conhecimento. No IFAP, a ausência de diretrizes e planos institucionais voltados à GC compromete a sustentabilidade das iniciativas, limitando sua replicabilidade e impacto organizacional.

Outro fator relevante é a falta de indicadores específicos para mensurar os resultados das ações de GC. A ausência de métricas impede o acompanhamento do progresso, a identificação de melhorias e a alocação eficiente de recursos. Como alertam Davenport e Prusak (1998), o conhecimento que não é mensurado tende a ser subestimado e negligenciado.

Portanto, a consolidação de um programa estruturado de GC no IFAP demanda a institucionalização de um plano estratégico de GC, alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e ao Plano de Gestão. Esse programa deve conter ações voltadas à cultura do conhecimento, à formação de servidores, à criação de ambientes colaborativos, ao uso de tecnologias apropriadas e à construção de um modelo de governança da GC.

Em síntese, a dimensão SKMEL é aquela que sintetiza os avanços e desafios das demais dimensões, funcionando como eixo articulador de uma política institucional de gestão do conhecimento. Sua ausência, como demonstrado na pesquisa, reforça a necessidade de se transformar boas intenções em diretrizes concretas, promovendo uma mudança de paradigma na gestão pública.

6.3 DIAGNÓSTICO CRÍTICO: DESAFIOS E FRAGILIDADES NA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO IFAP

A análise consolidada dos dados obtidos na aplicação do método OKA evidenciou um conjunto de desafios estruturais e culturais que dificultam a consolidação da Gestão do Conhecimento (GC) como política institucional no IFAP. O primeiro e mais evidente obstáculo é a ausência de políticas institucionais formalizadas voltadas à GC. A inexistência de diretrizes normativas, planos estratégicos e estruturas de governança compromete a sustentabilidade de práticas relacionadas à produção, retenção e disseminação do conhecimento. Tal lacuna reflete um distanciamento entre o discurso institucional, presente em documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e as ações concretas no cotidiano da administração.

A desarticulação das práticas de GC no âmbito da Reitoria é outro ponto de fragilidade que emerge do diagnóstico. Embora existam iniciativas isoladas e esforços pontuais de servidores comprometidos, essas ações carecem de integração, continuidade e institucionalização. A ausência de mecanismos formais para coordenação intersetorial do conhecimento impede que experiências exitosas se transformem em referência ou gerem aprendizado organizacional, como alertam Freire et al. (2013), ao enfatizar que o conhecimento só se converte em valor estratégico quando há contexto coletivo de apropriação.

As limitações tecnológicas e estruturais constituem mais um entrave relevante. A carência de sistemas integrados para gestão da informação, a falta de repositórios institucionais padronizados e a ausência de infraestrutura adequada para o armazenamento e a curadoria de conteúdos dificultam o acesso e o compartilhamento de saberes. Como destacam Neves Júnior e Marinho (2007), a infraestrutura tecnológica é condição necessária para viabilizar práticas de GC que não se restrinjam à oralidade ou à informalidade, mas que sejam efetivamente incorporadas à dinâmica institucional.

A falta de liderança e de engajamento dos gestores também foi identificada como fator crítico para a baixa maturidade da GC na Reitoria. A dimensão PKL (liderança para GC), avaliada no instrumento OKA, obteve uma das menores médias, sinalizando que as lideranças institucionais não atuam como patrocinadoras ou facilitadoras da GC. Conforme Von Krogh (1998), a liderança é elemento central para legitimar o conhecimento como ativo organizacional e para promover ambientes colaborativos. No contexto do IFAP, a ausência de protagonismo das chefias e a falta de incentivo à cultura de compartilhamento contribuem para o enfraquecimento das práticas de gestão do saber.

Diante desse cenário, constata-se que os desafios da GC no IFAP não estão apenas no plano operacional, mas sobretudo em uma concepção institucional ainda incipiente sobre o papel estratégico do conhecimento. Superar essas fragilidades requer um compromisso coletivo que envolva não apenas os servidores, mas principalmente a alta gestão, com vistas à construção de uma política institucional que reconheça o conhecimento como base para a inovação, a continuidade administrativa e a qualidade dos serviços públicos.

6.4 POTENCIALIDADES INSTITUCIONAIS PARA O FORTALECIMENTO DA GC

Apesar das fragilidades identificadas no diagnóstico, a Reitoria do IFAP também apresenta um conjunto de potencialidades institucionais que podem ser mobilizadas estrategicamente para fortalecer a Gestão do Conhecimento (GC). Essas potencialidades revelam-se como pontos de partida promissores para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais colaborativa, baseada na valorização do saber como elemento central da gestão pública educacional.

Um dos principais ativos identificados é o capital humano da instituição, composto por servidores com elevado nível de engajamento individual e compromisso com a missão institucional. A pesquisa revelou que, mesmo diante da ausência de políticas formalizadas, há um movimento espontâneo de troca de experiências e de busca por melhorias contínuas nas práticas organizacionais. Essa disposição subjetiva constitui terreno fértil para o desenvolvimento de ações estruturadas de GC, desde que haja incentivo e reconhecimento institucional. Como destacam Bukowitz e Williams (1999), o conhecimento reside primordialmente nas pessoas, e a gestão eficaz do saber passa, necessariamente, pela valorização do conhecimento tácito acumulado pelos profissionais.

A valorização da formação e da qualificação dos servidores também se apresenta como uma potencialidade estratégica. O IFAP tem demonstrado interesse na formação continuada de seus quadros, promovendo capacitações, eventos formativos e incentivo à pós-graduação. Esse ambiente institucional que valoriza o desenvolvimento profissional cria as condições necessárias para a implantação de programas específicos voltados à GC, como oficinas de sensibilização, formação em metodologias de sistematização do conhecimento e práticas de mentorias internas. Tal contexto contribui para o fortalecimento de competências individuais e coletivas essenciais para a institucionalização da GC.

Outro aspecto promissor é o caráter multidisciplinar da Reitoria, que reúne profissionais de diferentes áreas do conhecimento e setores administrativos. Essa diversidade funcional

constitui um ambiente propício para o surgimento de comunidades de prática, redes colaborativas e grupos intersetoriais voltados ao compartilhamento de experiências e à produção coletiva de soluções institucionais. Conforme defendem Nonaka e Takeuchi (1997), a interação entre diferentes saberes promove a conversão e ampliação do conhecimento organizacional, ampliando o repertório de respostas da instituição frente aos desafios contemporâneos.

Ademais, a própria realização da pesquisa e a elaboração deste Relatório Técnico Conclusivo representam um avanço significativo no reconhecimento da GC como ferramenta de gestão. O uso do diagnóstico como instrumento estratégico permite à Reitoria visualizar suas lacunas e potencialidades com base em evidências empíricas, rompendo com percepções intuitivas e subjetivas. Essa sistematização do conhecimento institucional, ancorada no método OKA, cria uma base sólida para a tomada de decisões, para a formulação de políticas e para o aprimoramento contínuo dos processos internos.

Assim, as potencialidades identificadas demonstram que o fortalecimento da GC no IFAP não depende apenas de novos recursos ou estruturas complexas, mas, sobretudo, de vontade institucional, liderança engajada e ações articuladas que mobilizem o que já está disponível. Valorizar o capital humano, promover a transversalidade entre setores e consolidar práticas reflexivas são caminhos viáveis e sustentáveis para transformar o conhecimento em ativo organizacional efetivo e estruturante.

6.5 POSSIBILIDADES DE REPLICABILIDADE E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A aplicação do método OKA na Reitoria do IFAP não apenas possibilitou a identificação do grau de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) em um contexto específico, como também revelou sua potencialidade de replicação em outras unidades administrativas e instituições públicas. O caráter sistemático e padronizado do instrumento torna o método amplamente aplicável, permitindo o diagnóstico comparativo entre setores diversos, com base em parâmetros comuns e cientificamente validados.

No âmbito interno do IFAP, a replicabilidade do método nas demais unidades – campi e setores administrativos – configura-se como uma oportunidade concreta de disseminação da cultura de GC. Essa aplicação ampliada permitiria não apenas o mapeamento de fragilidades e potencialidades locais, mas também a construção de uma visão integrada da maturidade institucional em GC. Ao sistematizar os dados coletados, seria possível fomentar uma estratégia transversal, alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e às diretrizes da Rede

Federal de Educação Profissional e Tecnológica, promovendo a coerência entre planejamento e ação.

Além disso, a possibilidade de comparar os resultados obtidos com os de outras instituições federais de ensino amplia o alcance do diagnóstico. Essa comparabilidade interinstitucional, com base em indicadores padronizados, contribui para o *benchmarking* de boas práticas e para o fortalecimento de uma rede colaborativa de GC no setor público. Como enfatiza Marinho (2018), ao tornar visíveis as práticas de gestão do conhecimento, abre-se espaço para o aprendizado organizacional coletivo, o aprimoramento institucional e a indução de políticas públicas voltadas à inovação.

Nesse sentido, a proposta de utilização do método OKA também deve ser compreendida como uma estratégia de inovação incremental, cujo foco está na melhoria contínua dos processos existentes. A inovação, nesse caso, não está necessariamente vinculada a grandes rupturas, mas à introdução de mecanismos simples, eficazes e sustentáveis que gerem valor público por meio da qualificação da gestão do saber institucional. A adoção de uma ferramenta como o OKA, ao promover diagnósticos participativos e baseados em evidências, fortalece a cultura da avaliação e da transparência na gestão.

Ademais, a estrutura e os resultados da presente pesquisa podem servir como referência bibliográfica, metodológica e prática para outros órgãos públicos interessados em iniciar ou aprimorar suas políticas de GC. A replicabilidade, nesse sentido, transcende o campo técnico, alcançando o campo da formação institucional e da produção de conhecimento sobre gestão pública inovadora.

Dessa forma, a experiência do IFAP com a aplicação do método OKA representa não apenas um marco local, mas um exemplo de como ferramentas metodológicas adequadas podem fomentar mudanças organizacionais e fortalecer a cultura da inovação no setor público brasileiro.

6.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE A INSERÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA DA PRODUÇÃO

A inserção técnico-científica desta produção, centrada na avaliação da maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na Reitoria do Instituto Federal do Amapá por meio do método OKA, revela-se significativa tanto no campo acadêmico quanto na esfera da gestão pública. Classificado como produto de médio teor inovativo, este relatório técnico conclusivo combina

conhecimentos já estabelecidos sobre GC com a aplicação prática e inédita de uma metodologia validada internacionalmente em um contexto específico da administração pública brasileira.

Essa classificação não reduz seu valor estratégico, mas, ao contrário, destaca sua capacidade de articular teoria e prática, construindo um conhecimento situado, aplicável e relevante para a realidade institucional. O trabalho se alinha a um conjunto de produções técnico-científicas que têm buscado qualificar a atuação do setor público por meio da introdução de instrumentos de gestão baseados em evidências. Nesse sentido, o relatório apresenta inovação incremental, ao adaptar e aplicar o método OKA à realidade organizacional do IFAP, possibilitando um diagnóstico que pode embasar políticas institucionais de GC e fortalecer a governança informacional da instituição.

A conexão da produção com a base acadêmica é evidente. A dissertação que acompanha este relatório, vinculada à linha de pesquisa “Gestão de Processos, Projetos e Tecnologias”, oferece o suporte teórico e metodológico necessário para sustentar as análises e interpretações apresentadas. Além disso, a elaboração de artigos científicos correlatos amplia a visibilidade da produção e contribui para o debate acadêmico sobre gestão do conhecimento em instituições públicas de ensino. Trata-se, portanto, de um produto que dialoga com os campos da administração pública, da educação e da ciência da informação, contribuindo para o avanço do conhecimento multidisciplinar.

No que tange ao impacto formativo, este relatório representa uma experiência formativa aplicada, tanto para a pesquisadora quanto para os interlocutores institucionais envolvidos. O processo de coleta e análise de dados, aliado à elaboração de recomendações, fortaleceu competências investigativas, analíticas e propositivas essenciais à formação em nível de mestrado. Simultaneamente, gerou valor público ao oferecer subsídios concretos para o aprimoramento da gestão no âmbito da Reitoria do IFAP. Dessa forma, a produção configura-se como um exemplo de integração entre formação acadêmica e transformação institucional, elemento central nos programas de pós-graduação profissional.

Por fim, ao ser disponibilizado como produto bibliográfico técnico-científico, o relatório amplia seu alcance e potencial de impacto, podendo ser consultado por outras instituições que desejem replicar ou adaptar a experiência. Seu conteúdo contribui não apenas para a reflexão sobre as práticas de GC no serviço público, mas também para a constituição de uma cultura de avaliação, planejamento e aprendizagem organizacional contínua.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Ítalo D'Artagnan. **Metodologia do trabalho científico**. Recife: UFPE, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/49435/1/METODOLOGIA%20DO%20TRABALHO%20CIENT%20C3%8DFICO.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2024.
- BRAGA, Priscilla Even Alves. **A importância da gestão do conhecimento em instituições de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal Rural do Semiárido**. 2022. 88fl. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Universidade Federal Rural do Semiárido, Mossoró, Rio Grande do Norte. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufersa.edu.br/server/api/core/bitstreams/23874dbc-b181-4ef3-8f67-855788e933c7/content>. Acesso em: 08 fev. 2024.
- BRASIL. **Resolução nº 466 de 12 de Dezembro de 2012**. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html. Acesso em: 08 fev. 2024.
- _____. **Lei nº 14.874, de 28 de maio de 2024**. Dispõe sobre a pesquisa com seres humanos e institui o Sistema Nacional de Ética em Pesquisa com Seres Humanos. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 29 maio 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/2525726465/lei-14874-24>. Acesso em 08 out 2024
- _____. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal e sobre a carreira do Magistério Superior. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 31 dez. 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/12772.htm. Acesso em: 08 fev. 2024.
- _____. Instituto Federal do Amapá (IFAP). **Estatuto do IFAP**. Macapá: IFAP, 2019.
- _____. Instituto Federal do Amapá (IFAP). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020–2024**. Macapá: IFAP, 2020.
- _____. Instituto Federal do Amapá (IFAP). **Relatório de Gestão 2023**. Macapá: IFAP, 2024.
- BRITO, R. S.; OLIVEIRA, A. L.; CASTRO, R. M. Gestão do conhecimento em organizações públicas: desafios e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1234–1250, 2012.
- BRUNO, C. A. **Gestão do conhecimento nas organizações: desafios e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **The knowledge management fieldbook**. London: Financial Times Prentice Hall, 1999.
- CALMETO, Thiago Luis Lopes; CRIBB, André Yves. Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense. **REGMPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de MPE**, Brasil-BR, v. 5, n. 3, p.

192-212, set/dez 2020. Disponível em:

<https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/260/440>. Acesso em: 17 jan. 2024.

CALMETO, A. M.; CRIBB, A. Y. Implantação de programas de gestão do conhecimento em instituições públicas de ensino. **Cadernos de Administração Pública**, v. 15, n. 2, p. 45–60, 2020.

CAPES. **Relatório de Grupo de Trabalho**. Produção Técnica. Ministério da Educação. 2019. Acesso em: 27 ago. 2024.

CORRÊA, Renato de Aguiar. **Maturidade da gestão do conhecimento**: um estudo de caso em redes confessionais de ensino. 2023. 77fl. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento). Universidade FUMEC Faculdade de Ciências Empresariais. Belo Horizonte, Minas Gerais, 2023. Disponível em:

https://repositorio.fumec.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1005/Renato_Correa_Mes_Si_gc_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 20 jan. 2024.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão do Conhecimento**: teorias e práticas. Brasília/DF, 2022. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7695/1/Gestao%20do%20Conhecimento.pdf>.

Acesso em: 08 fev. 2024.

_____. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão do conhecimento no setor público: guia para implantação**. Brasília: ENAP, 2018.

FERNANDES, Francisca Zilmar de Oliveira. **Auditoria da gestão do conhecimento**: uma análise dos hospitais universitários federais da rede da empresa brasileira de serviços hospitalares. 2019. 150fl. Dissertação (Pós-graduação em Gestão da Informação e do Conhecimento). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2019. Disponível em:

https://repositorio.ufrrn.br/bitstream/123456789/27319/1/Auditoriagest%c3%a3oconheciment_o_Fernandes_2019.pdf. Acesso em: 08 fev. 2024.

FONSECA, Ana Flávia. **Organizational Knowledge Assessment Methodology**.

Washington, DC: World Bank, 2006. Disponível em: <https://docplayer.net/3346302-Organizational-knowledge-assessment-methodology-ana-flavia-fonseca-the-world-bank-institute-the-world-bank-washington-d-c.html>. Acesso em: 08 fev. 2024.

FREIRE, Patricia de Sá; UENO, Alexandre T.; DIAS, Marco Antonio Harms; SANTOS, Neri dos. **Ferramentas de avaliação de gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico**.

2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ijkem/article/view/81465/46156>

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7237618/mod_resource/content/1/Marina%20Marconi%20Eva%20Lakatos_Fundamentos%20de%20metodologia%20cient%ADfca.pdf. Acesso em: 28 mar. 2024.

MIRANDA FILHO, Dante Evangelista. **Gestão do conhecimento no setor público: estudo em um departamento de uma universidade pública federal**. 2023.138fl. Dissertação (Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional). Universidade Federal de Viçosa. Rio Parnaíba, Minas Gerais. 2023. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/31130/1/texto%20completo.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2024.

NEVES JÚNIOR, Oscar Pedro; MARINHO, Sidnei Vieira. O uso do Organizational Knowledge Assessment (OKA) para análise da Gestão do Conhecimento em uma organização pública. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, n. 2, p. 290-307, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2734/273457120007/html/>. Acesso em: 08 fev. 2024.

_____. **Gestão do conhecimento: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2007.

PDI. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019 a 2023**. Macapá: IFAP, 2022. Disponível em: <https://ifap.edu.br/index.php/component/k2/item/4450>. Acesso em: 08 fev. 2024.

SANTOS, Neri dos; RADOS, Gregório Jean Varvakis. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento**. 1 ed. Florianópolis: Pandions, 2020. Disponível em: https://ppgegc.paginas.ufsc.br/files/2022/06/Gestao_do_Conhecimento_1.pdf. Acesso em: 08 fev. 2024.

_____. **Gestão do conhecimento: uma abordagem estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

SARDJONO, W.; FIRDAUS, F. Modelo de prontidão para implementação de sistemas de gestão do conhecimento no ensino superior. **Carta Expressa ICIC**, v. 14, p. 477-487, 2020. DOI: 10.24507/icicel.14.05.477. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.944153/full>. Acesso em: 08 fev. 2024.

SILVA, Marlos Mantovani; AMORIM, Thiago Borges de. **Gestão do Conhecimento como ferramenta para mitigar a perda de conhecimentos tácitos e explícitos nas OM do EB**. 2020. Disponível em: https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/8623/1/Projeto%20de%20Pesquisa_Artigo_Mantovani.pdf. Acesso em: 08 fev. 2024.

SILVA, Elaine da; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Análise das convergências entre os modelos de maturidade de gestão do conhecimento e os pilares do índice global de inovação**. *Revista de Ciência da Informação*, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, São Carlos, 2019. Disponível em: <https://orcid.org/0000-0003-1449-354X>. Acesso em: 09 out. 2024.

STANKOWITZ, Rosângela de Fátima. **Gestão do Conhecimento**. Brasília: PNPA; Recife: UPE/NEAD, 2021. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/719678/2/Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2024.

STRAUHS, Faimara do Rocio et al. **Gestão do Conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará, Educação, 2012. Disponível em:
<https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2064/1/gestaoconhecimentoorganizacoes.pdf>.
Acesso em: 28 mar. 2024.

VON KROGH, G. **Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge**. London: Sage Publications, 1998.

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

YOUNG, M. **Knowledge management: a strategic approach**. New York: Butterworth-Heinemann, 2005.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro**

Campus Seropédica

Pós-graduação em Gestão e Estratégia

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidada (o) em participar da pesquisa “AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ATRAVÉS DO MÉTODO OKA: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ – IFAP.”

Registro de aprovação:

A pesquisa objetiva: Investigar a maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) no IFAP para identificar lacunas e propor melhorias.

Coleta de dados: Os dados serão coletados através de questionário estruturado, de acordo com o modelo do método OKA, realizado através do *Google forms*, enviado para os e-mails dos servidores da Reitoria do Ifap.

Riscos: Os riscos da aplicação dessa pesquisa serão mínimos, poderá trazer desconforto em razão do tempo que deverá ser disponibilizado por você para a aplicação do questionário (servidores). Porém, poderão até mesmo cancelar a participação a qualquer momento sem danos algum. Há por parte da pesquisadora o compromisso em manter a integridade física, intelectual e emocional dos participantes. Os procedimentos adotados pela pesquisadora obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução no 510 de 07 de abril de 2016 - Conselho Nacional de Saúde CONSEP.

Benefício: Ao participar desta pesquisa, o (a) Sr. (Sra.) não terá nenhum benefício financeiro, sendo a participação voluntária, caso acredite no benefício da proposta para a sociedade. Entretanto, esperamos que este estudo possa contribuir para conhecer e compreender sobre a Gestão do Conhecimento e o método OKA, além de identificar os pontos fracos e fortes do IFAP e o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento dos servidores da Reitoria do Instituto em estudo. Sendo compromisso da pesquisadora, após análise dos dados demonstrar para os participantes.

A utilização de uso de imagem/fotografia, vídeo e/ou depoimento: Depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de imagem, vídeo e/ou depoimento, por meio do presente

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Campus Seropédica
Pós-graduação em Gestão e Estratégia



termo, autorizo o registro e uso de imagem/fotografia, vídeo e/ou depoimento que se façam necessários.

Produto: Ao final desta pesquisa, será produzido relatório técnico conclusivo a ser apresentado à gestão da instituição e a sociedade e, artigos científicos sobre as contribuições e apontamentos percebidos a partir da investigação realizada.

Responsável geral: Tendo como coordenação responsável pela condução da coleta e análise dos dados a Sr.^a Maria Orismar Nascimento Aires. Contato: maria.aires@ifap.edu.br, telefone (96) 99151-1288, podendo ser contactada a qualquer momento para esclarecimentos.

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre esta pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - CEP, em funcionamento na Fundação Universidade Federal do Estado do Amapá – UEAP, localizada na Rua Tiradentes, 284 - Centro, Macapá - CEP:68900-098, Telefone: (096)99911-6981, E-mail: cep@ueap.edu.br

Ciente do que foi exposto, e concordando em participar da pesquisa,
eu _____ servidor (a) da Reitoria
do Instituto Federal do Amapá registro a minha autorização abaixo.
Macapá -AP, _____ de _____ 2025

APÊNDICE B – RESUMO ADICIONAL



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

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ATRAVÉS
DO MÉTODO OKA: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO FEDERAL DO
AMAPÁ – IFAP**

RESUMO

AIRES, Maria Orismar Nascimento. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento através do método OKA**: Um estudo de caso no Instituto Federal do Amapá – IFAP. 2025. 83p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2025.

Tipo de Projeto de Trabalho Final de Curso - Estudo de caso.

Objetivo – O presente estudo teve por objetivo diagnosticar o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), aplicando o método OKA como ferramenta de análise. A pesquisa buscou oferecer um diagnóstico preciso e recomendações para o fortalecimento das práticas de GC, visando consolidar o conhecimento como ativo estratégico.

Metodologia – A pesquisa adotou uma abordagem quanti-qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizando como técnica de coleta de dados a aplicação de questionário estruturado com escala *Likert* (1 a 5) e entrevistas. Os dados foram organizados e tratados no *Excel*, e analisados conforme as dimensões e eixos do método OKA. Para a análise qualitativa, foi utilizada a análise de conteúdo.

Resultados – A análise evidenciou que, apesar de existir circulação pontual do conhecimento na Reitoria, a GC ainda não está consolidada como política institucional. As médias obtidas em todas as dimensões ficaram abaixo de 1,5, revelando um estágio inicial de maturidade. A partir desse diagnóstico, foram sugeridas ações para avançar a GC, como criação de comunidades de prática, programas de mentoria e registro sistemático de processos e saberes.

Limitações – O estudo restringiu-se à Reitoria do IFAP, sem abarcar outros *campi* ou instituições, o que limita a generalização dos resultados. Além disso, o conhecimento limitado dos gestores sobre GC e a cultura organizacional vigente foram desafios para a pesquisa.

Aplicabilidade do trabalho – Os resultados podem subsidiar a formulação de uma política institucional de GC no IFAP, orientando a adoção de práticas integradas e a valorização do conhecimento como ativo estratégico, com vistas a melhorar a gestão pública e a prestação de serviços.

Contribuições para a sociedade – A pesquisa contribui para fortalecer a cultura de GC na administração pública, promovendo a eficiência, a inovação e o compartilhamento de saberes, o que resulta em melhorias diretas nos serviços prestados à sociedade.

Originalidade – O trabalho destaca-se por aplicar o método OKA no contexto da Reitoria de uma instituição federal de ensino, oferecendo diagnóstico inédito e recomendações práticas para elevar a maturidade da GC no setor público.

Palavras-chaves – Gestão do Conhecimento, Maturidade, Administração Pública, IFAP.

Páginas: 133

Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas

Área: Administração

Subárea: Administração Pública

Especialidade: Gestão do Conhecimento

APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO
RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento no IFAP através do Método OKA

RIO DE JANEIRO

2025

Organização: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Discente: Maria Orismar do Nascimento Aires

Docente orientador: Prof. Dr. André Yves Cribb

Dissertação vinculada: Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Reitoria do IFAP através do Método OKA

Data da defesa:

Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado: Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP)

Classificação: Produção com médio teor inovativo (combinação de conhecimentos pré-estabelecidos).

PRODUTOS TÉCNICOS/TECNOLÓGICOS:

- ☐ Produtos de Intervenção ou Desenvolvimento (Inovação)
- ☐ Empresa ou organização social inovadora
- ☐ Processo, tecnologia e produto, materiais não patenteáveis
- ☒ Relatório técnico conclusivo
- ☐ Tecnologia Social
- ☐ Norma ou marco regulatório
- ☐ Patente
- ☐ Produtos/Processos em sigilo
- ☐ Software / Aplicativo
- ☐ Base de dados técnico- científica

PRODUTOS DE FORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO

- ☐ Curso para Formação Profissional
- ☐ Material didático
- ☐ Capacitações e Treinamentos
- ☒ Produto Bibliográfico ou audiovisual técnico/tecnológico

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento no IFAP através do Método OKA

Conexão com a Pesquisa

Projeto de Pesquisa – Avaliação da maturidade da Gestão do Conhecimento através do método OKA: um estudo de caso na Reitoria do Instituto Federal do Amapá – IFAP.

Linha de Pesquisa vinculada à produção – Gestão de Processos, Projetos e Tecnologias.

Aplicabilidade: O Relatório Técnico Conclusivo apresenta um diagnóstico detalhado sobre o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na Reitoria do IFAP, utilizando o método OKA. Sua aplicabilidade é direta e imediata para o setor administrativo da Reitoria, que poderá utilizar as recomendações para orientar a formulação e a implementação de práticas institucionais de GC. Além disso, os resultados deste estudo podem subsidiar decisões estratégicas relacionadas à capacitação de servidores, à criação de processos de registro e disseminação do conhecimento, bem como ao fortalecimento da cultura organizacional baseada no compartilhamento e na aprendizagem contínua. Dessa forma, o documento representa uma ferramenta de apoio à gestão pública, oferecendo elementos para a melhoria da eficiência institucional e dos serviços prestados à sociedade.

Replicabilidade – A estrutura metodológica empregada — aplicação do método OKA, com questionário estruturado em escala *Likert* e análise das dimensões da GC — permite que o estudo seja replicado em outros órgãos públicos, unidades administrativas do IFAP ou mesmo em outras instituições federais de ensino. A replicabilidade do trabalho está no caráter sistemático e padronizado do método OKA, que oferece parâmetros claros para medir a maturidade da GC. Isso garante que, ao aplicar a mesma ferramenta em outros contextos organizacionais, seja possível obter diagnósticos consistentes e comparáveis, potencializando a difusão de práticas de GC no setor público brasileiro.

Dissertação – Link:

Conexão com a Produção Científica – artigos publicados que estão correlacionados a esta produção:

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	05
2 JUSTIFICATIVA	05
3 OBJETIVOS	06
3.1 Geral	06
3.2 Específicos.....	06
4 PÚBLICO-ALVO	07
5 METODOLOGIA.....	07
6 ANÁLISE DOS DADOS	08
6.1 Grau de maturidade da GC	08
6.2 Resultados consolidados.....	22
6.3 Desafios e potencialidades	24
6.4 A importância da GC para a Gestão Pública	26
7 DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES	26
7.1 Diagnóstico consolidado	26
7.2 Recomendações estratégicas	27
7.3 Potencial de impacto.....	27
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
9 REFERÊNCIAS	30

1 APRESENTAÇÃO

Este Relatório Técnico Conclusivo constitui o produto final da pesquisa realizada no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), vinculada ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. A pesquisa teve como objetivo avaliar o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), utilizando o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), desenvolvido pelo Banco Mundial.

A escolha do tema foi motivada pela crescente importância da GC na promoção de inovação, eficiência e continuidade nos processos organizacionais, especialmente em instituições públicas de ensino. Nesse contexto, o IFAP surge como um espaço privilegiado para a aplicação dessa metodologia, considerando os desafios enfrentados na consolidação de práticas institucionais de GC.

O presente relatório reúne as etapas da pesquisa, desde a fundamentação teórica, passando pela metodologia aplicada, até os resultados obtidos e as recomendações práticas para o fortalecimento da GC no IFAP. O trabalho é direcionado à alta gestão, aos gestores intermediários e a todos os servidores que desejam compreender a situação atual da GC na Reitoria, bem como as possibilidades de avançar em direção a uma gestão mais colaborativa, integrada e alinhada aos princípios de inovação e melhoria contínua.

A estrutura do relatório segue a formatação acadêmica recomendada, apresentando as seções de justificativa, objetivos, metodologia, análise dos dados, diagnóstico, considerações finais e referências. Dessa forma, busca oferecer não apenas um panorama diagnóstico, mas também subsídios concretos para a formulação de políticas e estratégias voltadas à institucionalização da GC na Reitoria do IFAP.

2 JUSTIFICATIVA

A Gestão do Conhecimento (GC) é reconhecida como um dos fatores centrais para a sustentabilidade institucional e para o aprimoramento contínuo da gestão pública. Em instituições federais de ensino, a GC representa um instrumento estratégico para a valorização do capital intelectual, a retenção de saberes organizacionais e a promoção de ambientes colaborativos voltados à inovação e à aprendizagem contínua (Nonaka; Takeuchi, 1997; Davenport; Prusak, 1998).

No caso específico da Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), a ausência de políticas formais de GC, somada à fragmentação de iniciativas existentes, tem gerado desafios significativos para o compartilhamento de informações, a continuidade de processos e a consolidação da memória institucional. Esses desafios impactam diretamente a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade em geral.

A realização deste diagnóstico técnico, por meio da aplicação do método OKA, justifica-se pela necessidade de identificar lacunas, mapear práticas existentes e propor recomendações para o fortalecimento da GC no IFAP. Ao apresentar dados sistematizados e recomendações baseadas em evidências, este relatório busca contribuir para a formulação de políticas institucionais de GC, alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e à missão de promover uma educação pública de qualidade e inclusiva.

Dessa forma, a pesquisa e o produto final aqui apresentados têm relevância não apenas para a Reitoria do IFAP, mas também para outras instituições que desejam implantar práticas de GC como instrumento de inovação e excelência na gestão pública.

3 OBJETIVOS

3.1 Geral

- Avaliar o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), utilizando o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) como ferramenta de diagnóstico e análise.

3.2 Específicos

- Levantar e sistematizar as práticas de GC existentes na Reitoria do IFAP, com base nas dimensões propostas pelo método OKA.
- Identificar as lacunas e os pontos críticos na institucionalização da GC na Reitoria.
- Analisar as percepções dos servidores sobre a cultura de GC e as condições de liderança, processos e infraestrutura.
- Propor recomendações práticas e estratégias para o fortalecimento e a institucionalização de um programa de GC na Reitoria do IFAP.

4 PÚBLICO-ALVO

O presente relatório técnico tem como público-alvo principal a alta gestão da Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), composta pelos gestores, diretores e coordenadores que atuam nas áreas administrativa, acadêmica e de apoio institucional. Além disso, destina-se também aos servidores técnico-administrativos e docentes lotados na Reitoria, que desempenham funções estratégicas para o desenvolvimento das atividades institucionais e para o fortalecimento da cultura de Gestão do Conhecimento (GC).

De forma mais ampla, este relatório poderá ser utilizado como subsídio por gestores de outras unidades do IFAP e por pesquisadores e profissionais interessados em compreender e implementar práticas de GC no contexto das instituições públicas de ensino superior.

5 METODOLOGIA

A pesquisa que deu origem a este Relatório Técnico Conclusivo caracteriza-se como um estudo de caso, com abordagem quanti-qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. O método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), desenvolvido pelo Banco Mundial, foi escolhido como ferramenta de diagnóstico e análise, por oferecer parâmetros claros e reconhecidos para avaliar o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) em organizações públicas.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado aos servidores da Reitoria do IFAP, contemplando as dimensões propostas pelo método OKA. As respostas foram organizadas em uma escala *Likert* de 1 a 5, variando de 1 (nível inexistente) a 5 (plenamente institucionalizado). Além do questionário, a metodologia incluiu a análise documental de normativas institucionais e de registros internos, permitindo triangulação de dados.

Os dados coletados foram compilados e tratados em planilhas eletrônicas no *Microsoft Excel*, onde foram calculadas as médias aritméticas para cada dimensão. Esses valores médios permitiram identificar o estágio de maturidade da GC na Reitoria, classificando-os em quatro estágios: inicial, em desenvolvimento, consolidado e otimizado. Para a análise qualitativa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, buscando identificar percepções, lacunas e potencialidades em relação à GC.

A combinação dessas estratégias metodológicas permitiu obter um diagnóstico fundamentado, servindo de base para as recomendações e propostas de fortalecimento da GC apresentadas neste relatório.

6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados obtidos por meio do questionário estruturado e da análise documental foi conduzida com base nas dimensões e eixos propostos pelo método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), reconhecido como uma ferramenta para avaliar a maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) em organizações públicas (Fonseca, 2006; Santos; Rados, 2015). Essa metodologia permitiu captar, de maneira quantitativa e qualitativa, as percepções dos servidores sobre a institucionalização da GC no âmbito da Reitoria do IFAP.

6.1 Grau de Maturidade das Dimensões de GC

A aplicação do questionário, estruturado em uma escala *Likert* de 1 a 5, viabilizou a quantificação do grau de institucionalização das práticas de GC. Conforme o modelo do OKA, o valor 1 representa a ausência ou inexistência de práticas sistematizadas, enquanto o valor 5 expressa a plena institucionalização e integração da GC ao cotidiano organizacional. Os resultados foram compilados e tratados em planilhas eletrônicas no *Microsoft Excel*, permitindo a obtenção das médias aritméticas de cada dimensão, etapa fundamental para identificar lacunas e potencialidades.

A **dimensão PKL – Aprendizagem Organizacional** – representa uma dimensão estratégica dentro da Gestão do Conhecimento (GC), sendo entendida como o processo contínuo por meio do qual as organizações desenvolvem competências, reinterpretam experiências e ajustam comportamentos com base em novos conhecimentos. Segundo Senge (2006), uma organização que aprende é aquela que amplia continuamente sua capacidade de criar seu futuro, sendo composta por pessoas que expandem sua aptidão para produzir os resultados que desejam.

No âmbito da Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), os dados obtidos por meio do método OKA demonstraram que a dimensão PKL apresenta um grau de maturidade inicial. A média das respostas dos participantes ficou abaixo de 1,5 numa escala de 1 a 5, o que revela a inexistência de práticas sistematizadas voltadas ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Não há evidências de mecanismos de análise crítica das práticas institucionais, nem de processos de retroalimentação que promovam ajustes baseados na experiência.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a aprendizagem organizacional depende da criação de um ambiente propício ao compartilhamento tácito e explícito do conhecimento. No entanto, no contexto investigado, os indícios apontam para uma atuação isolada dos setores,

ausência de processos reflexivos sobre os erros e acertos, e fraca institucionalização de mecanismos de aprendizagem coletiva. Essa realidade compromete a construção de uma memória organizacional sólida e impede a constituição de um ciclo virtuoso de melhoria contínua.

Davenport e Prusak (1998) ressaltam que a aprendizagem organizacional está diretamente associada à capacidade de reter, disseminar e aplicar o conhecimento adquirido. Quando essa dimensão encontra-se em estágios iniciais, como evidenciado no IFAP, torna-se mais difícil converter o conhecimento em ações estratégicas que impulsionem a inovação, o desempenho institucional e a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo.

É importante destacar que a baixa maturidade na dimensão PKL reflete a necessidade urgente de se instituir políticas e práticas de GC que promovam a aprendizagem coletiva, a gestão de lições aprendidas e o incentivo à experimentação. A criação de espaços formais de troca, como grupos reflexivos, comunidades de prática e ciclos de avaliação, pode se constituir como estratégia para o fortalecimento desta dimensão e para o avanço da cultura de aprendizagem na organização.

A **dimensão PCI – Cultura e Incentivos** – avalia a existência de um ambiente organizacional favorável à valorização do conhecimento, à colaboração intersetorial e ao reconhecimento de práticas inovadoras. De acordo com Terra (2005), a cultura de GC exige o estímulo à confiança, à generosidade no compartilhamento e à valorização da aprendizagem como prática cotidiana.

No diagnóstico realizado na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), os resultados indicaram um baixo nível de maturidade nesta dimensão, com média inferior a 1,5 em uma escala de 1 a 5. Tal indicador revela que a cultura institucional ainda não favorece suficientemente a disseminação do conhecimento, tampouco reconhece os esforços de servidores que atuam de forma colaborativa ou inovadora. A ausência de incentivos tangíveis ou simbólicos pode gerar desmotivação e consolidar práticas individualistas e setoriais, comprometendo a transversalidade e a integração organizacional.

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional se manifesta por meio de artefatos visíveis, valores declarados e pressupostos implícitos. No caso do IFAP, ainda que haja discursos que reconhecem a importância da GC, os valores efetivamente praticados e os comportamentos reforçados institucionalmente ainda não refletem esse compromisso. Isso gera um desalinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e as práticas do cotidiano.

Para Alencar e Fleury (2008), os incentivos são fundamentais para consolidar uma cultura de GC, pois reconhecem e legitimam a importância dos atores envolvidos na produção

e disseminação do conhecimento. Tais incentivos podem assumir a forma de premiações, visibilidade institucional, oportunidades de capacitação e mecanismos formais de valorização profissional. No entanto, a análise realizada no IFAP evidencia a ausência de políticas estruturadas nesse sentido, o que limita a transformação da cultura organizacional.

Portanto, é imperativo que a instituição desenvolva estratégias para fortalecer a dimensão PCI, como a criação de campanhas de valorização do conhecimento, a institucionalização de programas de reconhecimento e o fomento à cultura da colaboração. O investimento na transformação cultural é condição essencial para que a GC se torne um valor efetivamente incorporado à dinâmica organizacional.

A **dimensão PKIC** trata da capacidade da organização de reconhecer, captar e gerar novos conhecimentos que agreguem valor às suas práticas institucionais. Esse processo envolve tanto a sistematização do conhecimento tácito, oriundo das experiências dos servidores, quanto a incorporação de saberes externos relevantes à missão institucional.

Nonaka e Takeuchi (2008) destacam que a criação do conhecimento ocorre por meio da conversão contínua entre conhecimento tácito e explícito, sendo essencial para a inovação e a renovação organizacional. Os resultados da pesquisa aplicada na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), com base no método OKA, revelam um grau de maturidade incipiente na dimensão PKIC, com média inferior a 1,5 em uma escala de 1 a 5.

Isso evidencia a carência de práticas organizadas voltadas à identificação de conhecimentos críticos, bem como à criação e registro de novos saberes. A ausência de mecanismos estruturados para mapear competências, sistematizar boas práticas e capturar inovações internas fragiliza a base de conhecimento da instituição.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), identificar onde o conhecimento está localizado e como ele pode ser acessado é uma das tarefas mais complexas da GC, pois demanda mapeamento, escuta ativa e valorização dos saberes distribuídos entre os diferentes setores e servidores. No IFAP, os dados indicam que esse processo ainda não foi institucionalizado de forma eficaz, limitando o aproveitamento do capital intelectual e dificultando o aprendizado organizacional.

Além disso, como apontam Terra (2005) e Batista (2012), a criação do conhecimento depende da existência de espaços propícios à experimentação, ao erro construtivo e à reflexão crítica. Quando esses elementos estão ausentes ou negligenciados — como observado nos dados levantados — a organização tende a operar com base na repetição de padrões já consolidados, inibindo a inovação e a evolução de suas práticas.

É necessário, portanto, investir na construção de instrumentos que permitam à organização mapear e valorizar os saberes existentes, como bancos de talentos, cadastros de competências, repositórios de boas práticas e observatórios institucionais. Tais iniciativas não apenas fomentam a criação do conhecimento, como também garantem sua integração ao processo decisório e à gestão estratégica.

A **dimensão PKS** avalia a capacidade da instituição de promover a circulação do conhecimento entre indivíduos, setores e níveis hierárquicos, de maneira estruturada e intencional. Segundo Alavi e Leidner (2001), o compartilhamento é o processo pelo qual o conhecimento é difundido dentro da organização, permitindo sua reutilização e evolução contínua.

No contexto da Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), os dados obtidos por meio do método OKA indicam que a maturidade da dimensão PKS é baixa, com média inferior a 1,5. Isso sugere que as práticas de compartilhamento de conhecimento ainda não estão consolidadas como parte da cultura institucional. Predominam comportamentos individualistas e processos informais de troca de informações, muitas vezes dependentes da iniciativa pessoal dos servidores.

Essa realidade é preocupante, pois, conforme destacam Davenport e Prusak (1998), o conhecimento que não circula está condenado à obsolescência. Organizações que não estimulam o compartilhamento tendem a repetir erros, desperdiçar recursos e limitar a inovação. No IFAP, a ausência de mecanismos estruturados, como reuniões sistemáticas de lições aprendidas, fóruns de troca de experiências e repositórios digitais acessíveis, dificulta o fluxo de conhecimento e compromete o desenvolvimento organizacional.

Além disso, a literatura aponta que o compartilhamento de conhecimento depende fortemente da existência de uma cultura de confiança, cooperação e reconhecimento, fatores diretamente ligados à dimensão PCI – Cultura e Incentivos (TERRA, 2005). Em ambientes marcados por hierarquias rígidas, medo de exposição e falta de incentivo, os servidores tendem a reter conhecimentos como forma de proteção ou estratégia de poder, o que agrava ainda mais o silenciamento institucional.

Para superar tais desafios, é fundamental que a organização invista em estratégias que estimulem a colaboração, tais como plataformas colaborativas, comunidades de prática, mentorias internas, gamificação e políticas de reconhecimento. Conforme defendem Wenger, McDermott e Snyder (2002), o compartilhamento de conhecimento não é apenas uma questão técnica, mas envolve profundas transformações culturais e relacionais.

Portanto, os resultados dessa dimensão apontam para a urgência de ações integradas, que envolvam tanto melhorias tecnológicas quanto mudanças culturais, a fim de consolidar o compartilhamento de conhecimento como um processo estratégico e contínuo no âmbito da Reitoria do IFAP.

A **dimensão PCPKT** avalia a existência, consolidação e institucionalização das Comunidades de Prática (CoPs) como mecanismos de compartilhamento de conhecimento tácito e fortalecimento da aprendizagem organizacional. O conceito de Comunidades de Prática foi desenvolvido por Lave e Wenger (1991), sendo compreendido como grupos informais ou formais de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tema, e que aprofundam seu conhecimento e expertise por meio de interações contínuas.

No contexto da Reitoria do IFAP, os resultados obtidos indicam que esta dimensão apresenta grau de maturidade extremamente baixo, ficando em um dos patamares mais iniciais da escala. A ausência de práticas voltadas à formação e manutenção de comunidades de prática evidencia um campo ainda incipiente para a Gestão do Conhecimento na instituição. Não há sinais de estrutura organizacional, apoio da liderança ou estratégias específicas que incentivem a criação desses espaços colaborativos.

Conforme Wenger et al. (2002), as CoPs são catalisadores de inovação, pois estimulam a criação de significados compartilhados, facilitam o aprendizado entre pares e possibilitam a formação de redes de conhecimento transversal. Sua inexistência ou negligência implica em perda de oportunidades para aprimorar processos, criar soluções criativas e ampliar a base de conhecimento da organização. Isso é especialmente grave em ambientes públicos, nos quais o capital humano é um dos principais ativos e a rotatividade pode comprometer a memória institucional.

Para que as Comunidades de Prática floresçam, é necessário que a cultura organizacional valorize o engajamento colaborativo e o pertencimento. Além disso, como ressaltam Davenport e Hall (2002), o sucesso das CoPs depende do apoio da alta gestão, da existência de facilitadores, da disponibilização de recursos e de mecanismos de reconhecimento simbólico e material aos participantes.

O resultado identificado no IFAP sugere que, embora os servidores reconheçam a importância da colaboração, não existem políticas institucionais ou incentivos claros para a constituição de grupos formais de aprendizagem contínua. A carência de ambientes físicos e digitais apropriados, somada à sobrecarga de atividades e à ausência de práticas de governança voltadas às CoPs, limita a emergência de tais iniciativas.

Nesse sentido, a recomendação é que a instituição promova a criação piloto de Comunidades de Prática em áreas estratégicas, com acompanhamento sistemático, apoio institucional e posterior ampliação, a fim de fomentar o espírito de cooperação, reter conhecimento crítico e ampliar a maturidade em Gestão do Conhecimento de forma sustentável.

A dimensão PKL, avaliada no âmbito da Reitoria do IFAP, busca mensurar o grau de envolvimento, comprometimento e atuação das lideranças formais na promoção, apoio e institucionalização de práticas de GC. Os resultados obtidos revelam um nível de maturidade ainda embrionário, com médias muito próximas ao valor mínimo da escala *Likert* utilizada (1 a 5), o que sinaliza um cenário preocupante de invisibilidade estratégica da GC no campo da liderança institucional.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), os líderes são responsáveis por criar o "contexto capacitante" no qual o conhecimento é criado, compartilhado e convertido em valor organizacional. Quando os líderes não reconhecem ou não promovem a GC como estratégia prioritária, as ações tendem a se pulverizar, resultando em iniciativas desconexas e de baixo impacto institucional. No caso do IFAP, o baixo envolvimento da gestão superior com a temática contribui para a fragilidade das ações voltadas ao conhecimento, que ainda são tratadas como iniciativas periféricas ou pontuais.

Outro aspecto relevante é a ausência de discursos e práticas institucionais que valorizem o conhecimento como ativo estratégico. Como destaca Terra (2005), a liderança deve atuar como agente catalisador da mudança cultural, promovendo o engajamento das equipes, investindo em capacitações e criando mecanismos que reconheçam e recompensem o compartilhamento de saberes. O levantamento de dados na Reitoria do IFAP aponta que tais mecanismos são praticamente inexistentes ou desconhecidos pela maioria dos servidores.

Além disso, a literatura especializada (Davenport & Prusak, 1998; Bukowitz & Williams, 2002) reforça que liderar para a GC implica muito mais do que apoiar tecnicamente os processos – é necessário que os dirigentes internalizem os valores da GC, tomem decisões baseadas na gestão do saber e influenciem positivamente a cultura organizacional. A ausência dessa liderança proativa compromete não apenas a implementação de programas formais, mas também a consolidação da memória institucional e a mitigação dos riscos de perda de conhecimento crítico, especialmente em contextos de alta rotatividade funcional.

Dessa forma, recomenda-se que o IFAP invista na formação continuada de seus gestores, com foco em liderança do conhecimento, inovação no setor público e transformação digital. Também se sugere a incorporação de indicadores relacionados à GC nos planos de

desenvolvimento institucional e no plano de gestão dos dirigentes, vinculando metas e resultados à promoção de ambientes favoráveis à aprendizagem organizacional.

A **dimensão RL – liderança estratégica** –, no âmbito da Gestão do Conhecimento (GC), está diretamente ligada à capacidade dos gestores de alinhar as ações institucionais com os objetivos organizacionais de longo prazo, promovendo um ambiente em que o conhecimento seja efetivamente reconhecido como ativo estratégico. Na avaliação realizada na Reitoria do IFAP, essa dimensão apresentou uma média baixa, refletindo uma realidade em que o discurso estratégico pouco se articula à prática da GC.

Segundo Mintzberg (2000), o papel do líder estratégico é o de pensar o futuro da organização a partir de decisões que envolvam inovação, aprendizagem institucional e construção de capacidades organizacionais sustentáveis. Nesse sentido, a ausência de uma liderança estratégica comprometida com a GC indica que o conhecimento ainda não ocupa um espaço central nas decisões institucionais, sendo visto, muitas vezes, como responsabilidade exclusiva de áreas técnicas ou administrativas, e não como uma diretriz transversal de gestão.

A baixa maturidade na dimensão RL evidencia a necessidade urgente de que a GC seja incorporada aos instrumentos de planejamento e gestão estratégica da Reitoria. Como afirmam Choo (2003) e Senge (2006), organizações que aprendem são aquelas que conseguem antecipar cenários, adaptar-se às transformações e utilizar o conhecimento acumulado como base para decisões assertivas. A ausência de práticas estratégicas de GC limita a capacidade da organização de inovar, de manter a coerência institucional em contextos de mudança e de garantir a sustentabilidade de suas políticas públicas.

Além disso, é preciso considerar que a liderança estratégica implica na definição de metas, indicadores e planos de ação que viabilizem a institucionalização da GC. Conforme apontam Bernhoeft (1999) e Terra (2005), é papel dos gestores de alto escalão garantir que a GC esteja inserida nas políticas institucionais, nos planos de desenvolvimento de pessoal e nos instrumentos de avaliação institucional. No entanto, os dados coletados mostram que essa integração ainda não foi concretizada no IFAP.

Para avançar na maturidade dessa dimensão, é recomendável que a Reitoria inclua a GC no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e nos planos estratégicos setoriais, promovendo, assim, uma articulação concreta entre os saberes organizacionais e a direção estratégica da instituição. Também é fundamental sensibilizar e capacitar os gestores quanto à importância da GC como diferencial competitivo e como instrumento de inovação na administração pública.

A **dimensão RKF – Fluxo de Conhecimento** – é um dos pilares estruturantes da Gestão do Conhecimento (GC), pois diz respeito à circulação contínua, estruturada e significativa de saberes entre os diversos setores e atores institucionais. Na Reitoria do IFAP, a avaliação da dimensão RKF demonstrou um grau de maturidade incipiente, sinalizando que os mecanismos de comunicação interna e de compartilhamento intersetorial ainda são frágeis ou inexistentes de forma sistematizada.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o fluxo eficaz do conhecimento depende da interação entre conhecimento tácito e explícito, mediado por processos de socialização, externalização, combinação e internalização — os quatro modos do modelo SECI. No contexto do IFAP, a ausência de canais estruturados para essa interação revela um déficit na gestão sistêmica do saber institucional, o que pode comprometer a inovação, a aprendizagem organizacional e a eficácia dos processos.

Além disso, Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento só gera valor real quando é compartilhado e utilizado, ou seja, o fluxo deve ser orientado por propósito, relevância e aplicabilidade. Quando o conhecimento permanece restrito a indivíduos ou departamentos, sem articulação com o coletivo institucional, há desperdício de potencial intelectual e perda de oportunidades de melhoria contínua.

A análise da dimensão RKF também evidencia a carência de políticas e rotinas institucionais que estimulem a comunicação entre pares, o intercâmbio entre setores e a integração entre o saber técnico, administrativo e pedagógico. De acordo com Terra (2005), promover o fluxo de conhecimento requer não apenas ferramentas tecnológicas, mas sobretudo uma cultura organizacional baseada na confiança, na colaboração e no compromisso institucional com a aprendizagem compartilhada.

Outro ponto relevante é que a ausência de mecanismos de registro e disseminação do conhecimento acumulado nas práticas diárias limita a memória organizacional, contribuindo para a descontinuidade de processos em casos de rotatividade de servidores ou mudanças estruturais. Para superar esse desafio, é necessário estabelecer protocolos de gestão documental, sistematização de experiências e espaços formais de compartilhamento de saberes, como comunidades de prática e fóruns temáticos.

Portanto, para elevar a maturidade dessa dimensão, recomenda-se que o IFAP crie ou fortaleça canais de comunicação transversais, incentive a transversalidade de projetos institucionais e estabeleça metas claras para a difusão do conhecimento relevante, de modo a garantir a fluidez, a confiabilidade e a utilidade dos saberes em toda a organização.

A dimensão ROK – Operacionalização do Conhecimento – no contexto da Gestão do Conhecimento (GC), refere-se à capacidade institucional de transformar o saber acumulado em ações concretas, rotinas de trabalho e procedimentos padronizados que contribuam para a eficiência e a inovação nos processos. No caso da Reitoria do IFAP, os dados indicaram um baixo grau de maturidade nessa dimensão, revelando que, apesar da existência de conhecimentos relevantes nos diversos setores, esses ainda não são plenamente incorporados aos processos organizacionais de forma sistemática e estruturada.

De acordo com Alavi e Leidner (2001), o conhecimento organizacional só adquire valor estratégico quando está integrado às atividades operacionais, orientando a tomada de decisões, otimizando fluxos de trabalho e assegurando a continuidade e a melhoria dos serviços prestados. No entanto, no IFAP, verifica-se uma lacuna entre o conhecimento produzido ou adquirido pelos servidores e sua efetiva aplicação no cotidiano institucional.

Essa desconexão pode estar relacionada à ausência de protocolos formalizados, à inexistência de sistemas de apoio à decisão baseados em conhecimento e à baixa cultura de documentação e atualização de procedimentos. Terra (2005) reforça que a operacionalização da GC exige, além de infraestrutura tecnológica adequada, o engajamento das lideranças e o desenvolvimento de uma cultura orientada por resultados, aprendizagem e melhoria contínua.

Ademais, a não sistematização das boas práticas desenvolvidas por servidores e setores contribui para o fenômeno conhecido como “reinvenção da roda”, em que soluções e experiências bem-sucedidas deixam de ser replicadas ou aprimoradas por falta de registro e institucionalização. Davenport e Prusak (1998) enfatizam que o conhecimento tácito precisa ser externalizado e codificado para se tornar operacionalizável, ou seja, útil e reutilizável em múltiplos contextos da organização.

É necessário, portanto, investir na criação de manuais operacionais, sistemas de gestão da qualidade, bancos de boas práticas e plataformas de apoio que permitam registrar, atualizar e disseminar o conhecimento organizacional em tempo real. Isso não apenas favorece a eficiência e a transparência institucional, como também contribui para a redução de riscos e para a padronização dos serviços públicos ofertados.

A elevação do grau de maturidade da dimensão ROK no IFAP depende de um esforço conjunto para mapear, formalizar e utilizar o conhecimento como insumo estratégico da ação institucional. Tais medidas podem representar um salto qualitativo na governança pública, promovendo maior integração entre conhecimento e ação.

A dimensão RA – Alinhamento com os Objetivos Organizacionais – no âmbito da Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), os dados apontam para um estágio incipiente

nessa dimensão, com baixos níveis de maturidade, o que demonstra que ainda há dificuldades em integrar os projetos, práticas e processos de GC aos macro-objetivos institucionais.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento deve ser incorporado à visão organizacional para que se transforme em vantagem competitiva. Ou seja, é preciso que os conhecimentos construídos, armazenados e compartilhados estejam diretamente vinculados à missão, aos valores e aos objetivos estratégicos da organização. Quando isso não ocorre, a GC tende a se tornar uma ação periférica, desconectada do planejamento e da tomada de decisão.

No caso do IFAP, o distanciamento identificado pode ser consequência de fatores como: a ausência de uma política institucional de GC, o fraco envolvimento das lideranças estratégicas e a falta de indicadores que relacionem diretamente os resultados da GC ao desempenho institucional. Isso se coaduna com as observações de Dalkir (2011), que alerta para o risco da GC ser implementada como um conjunto de boas intenções e não como parte da estratégia organizacional.

Além disso, é essencial que os servidores compreendam a relevância do seu papel na construção dos objetivos da instituição. Para isso, é necessário que as ações de GC sejam apresentadas com clareza em instrumentos de gestão como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano Anual de Trabalho (PAT) e os Relatórios de Gestão. Terra (2005) reforça que o alinhamento só é possível quando há coerência entre os projetos desenvolvidos pelas equipes e os objetivos maiores da organização.

Como estratégia de aprimoramento, o IFAP pode investir na institucionalização de programas de GC articulados ao planejamento estratégico, com metas, indicadores de resultado e linhas de atuação definidas. Isso possibilita não apenas a valorização do conhecimento, mas a sua efetiva contribuição para a inovação, a melhoria da gestão e o cumprimento da missão institucional.

Dessa forma, a elevação da maturidade na dimensão RA exige um reposicionamento político e técnico da GC, para que deixe de ser uma prática ocasional e se torne um eixo estruturante da ação institucional. Isso favorece a eficácia da gestão pública e o atendimento mais qualificado à sociedade.

A dimensão RMB – Métricas e *Benchmarking* – A maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) em uma organização não pode ser devidamente compreendida sem um sistema consistente de métricas e *benchmarking*, que possibilite medir, comparar e ajustar continuamente suas práticas e resultados. No contexto do IFAP, os dados levantados evidenciam uma ausência de indicadores formais para a GC e inexistência de comparações

sistemáticas com outras instituições congêneres, caracterizando um nível muito inicial nesta dimensão.

Segundo Bukowitz e Williams (2002), o uso de métricas é indispensável para que a GC seja reconhecida como um ativo estratégico e não apenas como uma iniciativa periférica. Indicadores claros permitem acompanhar o progresso, identificar gargalos, avaliar impactos e justificar investimentos. Sem tais instrumentos, a GC tende a se diluir na rotina organizacional, sem efetividade comprovada.

O método OKA, adotado nesta pesquisa, contribuiu de forma significativa ao fornecer um conjunto de dimensões e parâmetros que possibilitaram, ainda que de forma inicial, uma espécie de autodiagnóstico com viés comparativo. Entretanto, para consolidar a GC como política de gestão, é necessário que o IFAP desenvolva métricas específicas que mensurem aspectos como: número de iniciativas de GC, participação de servidores, acesso a bases de dados institucionais, tempo médio de retenção do conhecimento crítico, entre outros. Esses dados podem ser posteriormente comparados com os de outras instituições federais de ensino que estejam mais avançadas na temática.

Marinho (2018) lembra que “avaliar o que se faz e comparar o que se poderia fazer é o caminho para transformar o conhecimento em estratégia institucional”. Isso reforça a urgência de se estabelecer um sistema de monitoramento e avaliação contínuo, que produza dados confiáveis e fomenta o aprimoramento constante.

A dimensão RMB no IFAP encontra-se fragilizada e necessita de atenção prioritária. A criação de métricas alinhadas aos objetivos organizacionais, somada a práticas regulares de *benchmarking*, poderá impulsionar a GC a um novo patamar, tornando-a mais visível, estratégica e integrada ao processo de gestão pública.

A dimensão SKMTI – Infraestrutura Tecnológica para Gestão do Conhecimento – avalia o nível de adequação e disponibilidade de recursos tecnológicos que facilitam a coleta, o armazenamento, a recuperação e o compartilhamento do conhecimento organizacional. No caso do IFAP, os dados obtidos demonstram que essa dimensão apresenta um nível incipiente de maturidade, refletindo a ausência de sistemas integrados voltados especificamente para a GC.

De acordo com Alavi e Leidner (2001), a tecnologia da informação exerce papel fundamental na GC ao fornecer plataformas que viabilizam a gestão de repositórios de conhecimento, redes de colaboração e acesso à informação em tempo real. No entanto, os autores alertam que a tecnologia, por si só, não garante a efetividade da GC — ela precisa ser alinhada às estratégias e à cultura organizacional.

No IFAP, as respostas evidenciam que, embora existam ferramentas tecnológicas institucionais (como intranet, sistemas de protocolo e ambientes virtuais de aprendizagem), não há um ambiente digital estruturado para a gestão do conhecimento. A ausência de bancos de dados consolidados, plataformas colaborativas e sistemas de indexação de conteúdos institucionais fragiliza o processo de retenção e reaproveitamento do saber organizacional. Além disso, não foram identificadas ações voltadas à capacitação dos servidores para o uso estratégico dessas tecnologias no âmbito da GC.

Para Davenport e Prusak (1998), “o conhecimento se torna útil quando disponibilizado por meios acessíveis e relevantes, sendo a tecnologia um dos caminhos para garantir essa fluidez”. No contexto do setor público, isso implica em criar e manter infraestruturas fundamentadas que sustentem a GC como um processo contínuo, e não apenas como iniciativas pontuais.

A inexistência de ferramentas específicas para GC no IFAP compromete não apenas a sistematização das práticas institucionais, mas também a memória organizacional, uma vez que o conhecimento crítico tende a se perder com a rotatividade de servidores ou com mudanças de gestão. Um sistema tecnológico apropriado — como repositórios institucionais, bases de boas práticas e plataformas de compartilhamento interno — pode contribuir decisivamente para a superação dessas lacunas.

Portanto, recomenda-se o desenvolvimento e implantação de uma infraestrutura tecnológica voltada à GC, integrada às políticas institucionais de inovação e capacitação. Esse investimento, além de estratégico, alinha-se aos princípios da administração pública contemporânea, que valoriza a transparência, a eficiência e a gestão por resultados.

A **dimensão SKAI** refere-se à capacidade da organização em garantir que seus membros tenham acesso facilitado, eficiente e democrático à infraestrutura necessária para a obtenção, uso e compartilhamento do conhecimento institucional. Isso inclui tanto os recursos físicos (espaços, equipamentos) quanto os recursos digitais (plataformas, bases de dados, sistemas informacionais). No caso do IFAP, a pesquisa apontou uma maturidade reduzida nessa dimensão, com uma média inferior a 1,5 na escala *Likert* (1 a 5), sinalizando fragilidades importantes na disponibilidade e acessibilidade dos recursos de conhecimento.

Segundo Terra (2001), o acesso ao conhecimento precisa ser assegurado por meio de mecanismos estruturados que permitam a navegação, busca e uso efetivo da informação estratégica. Para isso, não basta possuir recursos tecnológicos – é preciso que esses estejam organizados de forma lógica e estejam disponíveis a todos os colaboradores, independentemente da hierarquia, função ou local de trabalho.

No IFAP, os relatos obtidos sugerem que o acesso à infraestrutura de conhecimento ainda é desigual entre os setores, com carência de padronização dos canais de informação e ausência de política institucional clara sobre os fluxos e armazenamentos do conhecimento. Embora haja a intranet e algumas plataformas internas, não existe um sistema consolidado que possibilite o compartilhamento efetivo de experiências, práticas exitosas, documentos técnicos e saberes acumulados ao longo do tempo.

Diante desse cenário, a organização enfrenta riscos como a duplicação de esforços, perda de tempo na busca por informações e descontinuidade de processos, especialmente diante da rotatividade de servidores. A literatura aponta que a ausência de políticas de acesso à infraestrutura de conhecimento afeta diretamente a eficiência e a inovação organizacional. Davenport e Prusak (1998) ressaltam que "conhecimento que não pode ser acessado é como se não existisse".

Para mudar esse quadro, é necessário o desenvolvimento de políticas institucionais que democratizem o acesso ao conhecimento, promovendo o fortalecimento de canais internos de comunicação, repositórios institucionais organizados por temas e categorias, além da capacitação dos servidores para o uso eficiente dessas ferramentas. Isso fortalece não apenas a memória organizacional, mas também fomenta a cultura do compartilhamento, da colaboração e da aprendizagem coletiva.

Assim, melhorar a dimensão SKAI no IFAP significa investir em equidade no acesso à informação e valorização do saber institucional como patrimônio coletivo, estratégico e estruturante da gestão pública.

A dimensão SCM (Gerência de Conteúdo) aborda a capacidade da organização em estruturar, classificar, armazenar e disseminar informações e conhecimentos relevantes de forma estratégica e sistematizada. No contexto do IFAP, os dados obtidos revelam uma maturidade incipiente nessa dimensão, com média inferior a 1,5 na escala de *Likert* (1 a 5), evidenciando que os processos de gestão de conteúdos institucionais ainda não se encontram organizados sob uma perspectiva integrada de conhecimento.

Segundo Batista (2012), a gestão de conteúdo envolve a definição de processos que possibilitem a captura, validação, organização, recuperação e atualização contínua das informações e conhecimentos gerados pela organização. Isso implica a criação de um ciclo de vida do conteúdo, desde sua origem até seu uso final, garantindo confiabilidade, acessibilidade e utilidade para os colaboradores.

Na Reitoria do IFAP, constatou-se a ausência de políticas normativas para a organização dos conteúdos produzidos, bem como a inexistência de repositórios institucionais padronizados

e classificados por temas, categorias ou áreas de atuação. Informações técnicas, relatórios, documentos estratégicos e registros de boas práticas encontram-se dispersos ou armazenados em diretórios individuais, dificultando o reaproveitamento e o compartilhamento intersetorial.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional precisa ser sistematizado para gerar valor. A falta de uma gerência de conteúdo eficaz pode resultar na perda de conhecimentos valiosos, retrabalho e descontinuidade de ações institucionais. Além disso, limita a capacidade da instituição de responder com agilidade às demandas internas e externas, comprometendo sua efetividade administrativa.

É urgente, portanto, que o IFAP invista na criação de diretrizes institucionais para a gestão de conteúdos, estabelecendo normas de padronização documental, taxonomias organizacionais e critérios de validação das informações. A adoção de um sistema de gestão de conteúdo, adaptado à realidade institucional, também é recomendada, integrando áreas distintas e fomentando a cultura de documentação e compartilhamento.

Como bem destaca Terra (2005), a organização que aprende é aquela que sabe transformar sua informação em conhecimento e, posteriormente, em conteúdo estratégico, acessível e acionável. Dessa forma, a consolidação da gerência de conteúdo é elemento-chave para a maturidade da gestão do conhecimento no IFAP.

A **dimensão SKMEL** refere-se à existência e ao grau de consolidação de um programa estruturado de Gestão do Conhecimento (GC) na organização, com planejamento, normativas, metas, recursos e mecanismos de avaliação. Essa dimensão representa o estágio mais avançado de maturidade institucional em GC, pois implica não apenas a realização de ações pontuais, mas a constituição de uma política organizacional orientada estrategicamente à gestão do saber coletivo.

No caso do IFAP, os dados revelam a ausência de um programa formal de GC implementado na Reitoria, com uma média de respostas inferior a 1,5 na escala de *Likert*. Essa baixa pontuação indica que, embora existam práticas isoladas e esforços individuais relacionados à produção e circulação de conhecimento, não há uma estrutura institucional que dê suporte à continuidade e integração dessas ações.

Segundo Dalkir (2011), a criação de um programa de GC exige o compromisso da alta liderança, o engajamento dos servidores e a definição clara dos objetivos, processos e indicadores. Isso implica mapear o conhecimento crítico, identificar as lacunas, promover ações de compartilhamento e retenção, bem como institucionalizar práticas que favoreçam a aprendizagem organizacional.

Ainda conforme Terra (2005), uma organização madura em GC é aquela que deixa de depender da boa vontade individual para ter políticas públicas de conhecimento. No IFAP, a ausência de diretrizes e planos institucionais voltados à GC compromete a sustentabilidade das iniciativas, limitando sua replicabilidade e impacto organizacional.

Outro fator relevante é a falta de indicadores específicos para mensurar os resultados das ações de GC. A ausência de métricas impede o acompanhamento do progresso, a identificação de melhorias e a alocação eficiente de recursos. Como alertam Davenport e Prusak (1998), o conhecimento que não é mensurado tende a ser subestimado e negligenciado.

Portanto, a consolidação de um programa estruturado de GC no IFAP demanda a institucionalização de um plano estratégico de GC, alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e ao Plano de Gestão. Esse programa deve conter ações voltadas à cultura do conhecimento, à formação de servidores, à criação de ambientes colaborativos, ao uso de tecnologias apropriadas e à construção de um modelo de governança da GC.

Em síntese, a dimensão SKMEL é aquela que sintetiza os avanços e desafios das demais dimensões, funcionando como eixo articulador de uma política institucional de gestão do conhecimento. Sua ausência, como demonstrado na pesquisa, reforça a necessidade de se transformar boas intenções em diretrizes concretas, promovendo uma mudança de paradigma na gestão pública.

6.2 Resultados consolidados

A análise consolidada dos resultados obtidos na aplicação do instrumento OKA (*Organizational Knowledge Assessment*), desenvolvido pelo Banco Mundial, permitiu constatar que todas as quinze dimensões avaliadas situaram-se abaixo da média 1,9 numa escala de 1 a 5. Esse resultado indica que a Reitoria do IFAP encontra-se no estágio inicial de maturidade em gestão do conhecimento (GC), demonstrando a incipiência de práticas institucionalizadas e sistemáticas voltadas à criação, retenção, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional.

Esse cenário revela a ausência de políticas formais e estruturadas voltadas à GC, o que reforça a fragilidade institucional para lidar com a descontinuidade de processos, a perda de saberes estratégicos e a desvalorização da memória organizacional. De acordo com Terra (2001), a ausência de uma gestão do conhecimento efetiva compromete a capacidade das instituições públicas de promover inovação, eficiência e continuidade administrativa. A baixa maturidade observada no IFAP aponta, portanto, para um quadro de vulnerabilidade

institucional frente à necessidade de adaptação constante, exigida por um ambiente educacional público em transformação.

A análise dos resultados obtidos por meio da escala *Likert*, ainda que quantitativa, permite inferências significativas sobre a percepção dos servidores da Reitoria do IFAP em relação à gestão do conhecimento. As médias reduzidas em todas as dimensões avaliadas indicam uma baixa compreensão sobre os conceitos e práticas da GC, bem como a ausência de uma cultura institucional voltada ao compartilhamento, retenção e valorização do saber organizacional. A recorrência de escores próximos ao nível mínimo da escala sugere que os servidores não reconhecem a GC como elemento presente ou relevante em seu cotidiano funcional.

Essa constatação dialoga com Freire *et al.* (2013), ao destacarem que, em contextos onde não há políticas de GC integradas aos processos de formação e desenvolvimento profissional, tende-se à invisibilidade das práticas de conhecimento como elementos estratégicos da gestão pública. No caso do IFAP, a carência de espaços estruturados para a circulação de saberes, associada à falta de incentivo institucional, limita o desenvolvimento de competências colaborativas e o fortalecimento da memória organizacional.

Adicionalmente, a análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFAP contribuiu para compreender o distanciamento entre o discurso estratégico da instituição e sua prática efetiva. Embora o documento traga diretrizes voltadas à inovação e ao aprimoramento da gestão, não há menções diretas ou sistemáticas à GC como um dos eixos estruturantes da estratégia institucional. Esse desalinhamento entre plano e ação, como aponta Corrêa (2023), compromete a consolidação da GC como uma ferramenta transversal de gestão e impacta negativamente na institucionalização das práticas de conhecimento.

A ausência de instrumentos formais para operacionalizar a gestão do conhecimento, como políticas internas, indicadores de desempenho, sistemas de gestão da informação e instâncias de liderança específicas para a GC, também corrobora o diagnóstico de baixa maturidade. Para Davenport e Prusak (1998), a GC somente se consolida quando integrada ao cotidiano organizacional, com o apoio da alta gestão e com mecanismos claros para sua monitorização. No caso do IFAP, os dados apontam para um contexto em que o conhecimento circula de forma informal, desarticulada e pouco valorizada institucionalmente, reforçando o caráter reativo, e não estratégico, da gestão organizacional vigente.

Por fim, os resultados consolidados revelam o potencial transformador de uma política de GC bem estruturada, capaz de promover cultura de aprendizagem contínua, retenção de conhecimento crítico e eficiência nos processos internos. No entanto, o atual estágio de

maturidade exige um esforço coletivo e coordenado entre gestores, servidores e instâncias estratégicas da instituição, de modo que o conhecimento deixe de ser um bem subutilizado e passe a ser reconhecido como ativo central para a sustentabilidade e inovação na gestão pública educacional.

6.3 Desafios e potencialidades

A análise consolidada dos dados revelou não apenas as fragilidades na institucionalização da Gestão do Conhecimento (GC) na Reitoria do IFAP, mas também potencialidades que podem ser exploradas para consolidar a GC como eixo estratégico de gestão. Esta seção, portanto, apresenta uma reflexão crítica sobre esses dois aspectos – desafios e potencialidades – que surgiram ao longo da pesquisa.

Um dos principais desafios identificados diz respeito à cultura organizacional vigente, ainda pouco orientada para o compartilhamento de informações e saberes. Segundo Freire et al. (2013), a GC não se estabelece apenas por meio de ferramentas tecnológicas ou processos formais, mas sobretudo por meio de uma mudança cultural que valorize o conhecimento como ativo estratégico. No caso do IFAP, essa cultura ainda está em fase embrionária, o que compromete a consolidação de práticas colaborativas e a integração de iniciativas existentes.

Outro desafio importante está na liderança institucional. Os resultados apontam que a dimensão PKL – Liderança para GC apresentou médias baixas, evidenciando que as lideranças ainda não atuam de maneira efetiva como patrocinadoras da GC. Von Krogh (1998) ressalta que o engajamento das lideranças é fundamental para legitimar e estimular a participação de todos os servidores na criação, compartilhamento e utilização do conhecimento. No contexto do IFAP, a falta de direcionamento estratégico para a GC limita o potencial de integração entre áreas e processos.

A ausência de processos formais e de ferramentas tecnológicas adequadas para o armazenamento, a curadoria e a disseminação do conhecimento também constituem um obstáculo significativo. Como Neves Júnior e Marinho (2007) apontam, a infraestrutura tecnológica é elemento-chave para viabilizar o acesso e a reutilização do conhecimento institucional. Sem sistemas integrados e atualizados, o conhecimento tende a se perder ou a se restringir a grupos específicos, prejudicando a gestão como um todo.

Por fim, a falta de políticas institucionais claras para a GC reforça a fragmentação das iniciativas, como evidenciado na análise documental do Plano de Desenvolvimento

Institucional (PDI). Essa lacuna estratégica compromete a visão de longo prazo e dificulta a implementação de práticas de GC de forma integrada e alinhada à missão institucional.

Apesar desses desafios, a pesquisa também evidenciou potencialidades importantes que podem ser mobilizadas para superar as lacunas identificadas e consolidar a GC na Reitoria do IFAP.

A primeira potencialidade diz respeito ao capital humano da instituição. A análise qualitativa revelou a existência de servidores comprometidos e conscientes da importância do conhecimento para o fortalecimento institucional. Essa disposição representa um ponto de partida promissor para a construção de uma cultura de GC mais colaborativa. Bukowitz e Williams (1999) enfatizam que o conhecimento reside, antes de tudo, nas pessoas e que a valorização do saber tácito dos servidores é fundamental para a inovação e a eficiência institucional.

Outro ponto positivo é o fato de o IFAP já possuir um ambiente institucional que valoriza a formação e a qualificação de seus servidores. Essa valorização cria as condições necessárias para a implantação de programas de sensibilização e capacitação voltados à GC, fortalecendo as competências individuais e coletivas para a gestão do conhecimento.

A realização desta pesquisa, com o diagnóstico detalhado da maturidade da GC, também constitui uma potencialidade relevante. Ao fornecer dados concretos e recomendações fundamentadas, o Relatório Técnico Conclusivo funciona como subsídio para decisões estratégicas e para o planejamento de ações futuras. Essa prática de diagnóstico é essencial para que a GC seja percebida como ferramenta de gestão e não apenas como conceito abstrato ou modismo passageiro.

Adicionalmente, a natureza multidisciplinar da Reitoria do IFAP oferece condições favoráveis para a criação de comunidades de prática e de grupos colaborativos, onde o conhecimento pode ser compartilhado e desenvolvido de forma contínua. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é ampliado quando diferentes perspectivas interagem, gerando novos saberes e soluções criativas.

Os desafios e as potencialidades identificadas evidenciam que a institucionalização da GC no IFAP exige um esforço coordenado, que combine liderança, cultura organizacional, processos e tecnologias. Como destaca Corrêa (2023), a GC não pode ser vista como um fim em si mesma, mas como um meio para potencializar a capacidade institucional de inovar e de responder às demandas da sociedade.

Dessa forma, a superação dos desafios passa pela mobilização dos potenciais já existentes – sejam eles humanos, técnicos ou organizacionais – para criar um ambiente propício

à aprendizagem e à inovação. Essa reflexão orienta as recomendações apresentadas no próximo tópico, que buscam traduzir essas potencialidades em ações concretas e alinhadas à missão institucional do IFAP.

7 DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES

Com base na análise quantitativa e qualitativa dos dados coletados, foi possível elaborar um diagnóstico que evidencia o estágio inicial da maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na Reitoria do IFAP. Esse diagnóstico revela que, embora existam iniciativas pontuais e um reconhecimento geral da importância da GC, ainda não há um ambiente institucional consolidado que estimule a aprendizagem organizacional, o compartilhamento de saberes e a inovação.

7.1 Diagnóstico consolidado

O diagnóstico aponta para a necessidade urgente de integrar a GC como política institucional no IFAP. Essa integração demanda a criação de estruturas formais de coordenação, o alinhamento das práticas de GC com os objetivos estratégicos e a valorização do conhecimento como ativo organizacional. Essa constatação está alinhada com os estudos de Von Krogh (1998) e Bukowitz e Williams (1999), que defendem a GC como alicerce para processos de inovação e competitividade organizacional.

O estudo também revela que a baixa pontuação média nas dimensões do OKA decorre da falta de mecanismos institucionais para fomentar o compartilhamento e a sistematização do conhecimento. Elementos como liderança comprometida, espaços para diálogo e plataformas tecnológicas adequadas são fatores essenciais para que a GC seja consolidada, como destacam Neves Júnior e Marinho (2007).

A percepção dos servidores sobre a falta de incentivos e clareza em relação às práticas de GC demonstra a importância de ações de sensibilização e capacitação. Segundo Freire et al. (2013), a mudança cultural é um dos principais desafios para a implantação de políticas de GC, exigindo esforços que vão além da simples disponibilização de ferramentas.

7.2 Recomendações Estratégicas

Com base nesse diagnóstico, são apresentadas recomendações práticas para fortalecer a GC na Reitoria do IFAP:

- Elaboração de uma Política Institucional de GC:

Desenvolver diretrizes formais que definam objetivos, responsabilidades e metas para a gestão do conhecimento, integrando-a ao Planejamento Estratégico Institucional e ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

- Formação e Capacitação de Lideranças:

Promover capacitações específicas para gestores e servidores sobre os conceitos, práticas e benefícios da GC, de forma a sensibilizar e engajar todos os níveis da organização.

- Criação de Comunidades de Prática e Grupos de Trabalho:

Estimular a criação de espaços colaborativos que promovam o compartilhamento de experiências e saberes, fortalecendo o aprendizado coletivo e a memória institucional.

- Desenvolvimento de Ferramentas e Infraestrutura Tecnológica:

Investir em plataformas e sistemas de informação que facilitem o registro, a disseminação e o acesso ao conhecimento produzido, alinhando tecnologia e processos de GC.

- Adoção de Indicadores de GC:

Estabelecer métricas claras para monitorar o progresso da GC, utilizando indicadores de desempenho que permitam ajustes contínuos e a mensuração de resultados.

- Alinhamento com o Contexto Organizacional:

Garantir que as práticas de GC estejam em consonância com a missão institucional e as demandas específicas do IFAP, respeitando suas particularidades e desafios.

7.3 Potencial de impacto

A implementação dessas recomendações pode gerar impactos positivos significativos para a Reitoria do IFAP, tais como:

- Aprimoramento dos processos organizacionais e maior eficiência na execução das atividades;
- Fortalecimento da memória institucional, com redução da perda de conhecimento tácito e explícito;
- Incentivo à inovação e à melhoria contínua, criando um ambiente mais colaborativo e sustentável;
- Aprimoramento dos serviços prestados à sociedade, como resultado de uma gestão mais inteligente e fundamentada em dados e evidências.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Relatório Técnico Conclusivo apresenta o diagnóstico do grau de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), com base no método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA). A análise evidenciou que, embora haja reconhecimento da importância da GC, as práticas institucionais encontram-se em estágio inicial de maturidade, caracterizado pela falta de processos formalizados, liderança engajada e infraestrutura tecnológica adequada.

A baixa pontuação média em todas as dimensões avaliadas reforça a necessidade de incorporar a GC como política institucional estratégica, alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e às diretrizes de qualidade e inovação exigidas de uma instituição pública de ensino. Essa lacuna compromete a eficiência administrativa e limita o potencial de inovação, afetando diretamente a capacidade do IFAP de responder de maneira ágil e efetiva às demandas da sociedade.

Por outro lado, a pesquisa também revelou potencialidades que podem servir de alicerce para a construção de um programa estruturado de GC. A disposição dos servidores em participar e a própria realização deste diagnóstico são indicativos de que há um caminho possível para consolidar a GC como prática organizacional.

Este relatório, enquanto produto final do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, busca oferecer ao IFAP um instrumento técnico e fundamentado para subsidiar processos decisórios e orientar a formulação de políticas que valorizem o conhecimento como ativo estratégico. Espera-se que as recomendações apresentadas sejam incorporadas ao planejamento institucional, contribuindo para o fortalecimento da cultura de GC e para a construção de uma gestão pública mais inovadora, colaborativa e comprometida com a melhoria contínua.

9 REFERÊNCIAS

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 107–136, 2001.

ALENCAR, Eunice M. L. S.; FLEURY, Maria Teresa L. *Inovação e cultura organizacional*. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 48, n. 1, p. 30-41, jan./mar. 2008.

BATISTA, Fernando Antônio Ribeiro. *Gestão do conhecimento: proposta de modelo integrado às diretrizes da administração pública brasileira*. Brasília: Ipea, 2012.

BERNHOEFT, René. *Sucessão: processo, estratégia e estrutura*. São Paulo: Makron Books, 1999.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. *Manual de gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHOO, Chun Wei. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003.

CORRÊA, Adriana Cristina. *Gestão do conhecimento no setor público: reflexões sobre os desafios da institucionalização*. Cadernos EBAPE.BR, v. 21, n. 1, p. 96-110, 2023.

DALKIR, Kimiz. *Gestão do conhecimento: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2011.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DAVENPORT, Elisabeth; HALL, Hazel. Organizational knowledge and communities of practice. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 36, p. 171–227, 2002.

FONSECA, Terezinha. *Gestão do conhecimento: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2006.

FREIRE, Letícia B.; BERNARDES, Roberto C.; FONSECA, Claudia M. *Gestão do conhecimento no setor público: desafios e possibilidades*. Revista do Serviço Público, v. 64, n. 3, p. 345-367, 2013.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

MARINHO, Vanessa. *Gestão do conhecimento no setor público: experiências e desafios para a inovação*. Brasília: ENAP, 2018.

MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: Free Press, 2000.

NEVES JÚNIOR, Wilson F. das; MARINHO, Marcos M. O. *Gestão do conhecimento em organizações públicas brasileiras: desafios e oportunidades*. Brasília: ENAP, 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SANTOS, R. A.; RADOS, G. L. *Avaliação da gestão do conhecimento em organizações públicas: uma proposta metodológica baseada em dimensões organizacionais*. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 66, n. 2, p. 209–228, abr./jun. 2015.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 19. ed. São Paulo: Best Seller, 2006.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VON KROGH, Georg. *Care in knowledge creation*. California Management Review, v. 40, n. 3, p. 133–153, 1998.

WENGER, Etienne; MCDERMOTT, Richard; SNYDER, William M. *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

ANEXOS

ANEXO A – CERTIFICADO



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAPÁ
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

CERTIFICADO

Título da Pesquisa: AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ATRAVÉS DO MÉTODO OKA: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ - IFAP

Pesquisador Responsável: MARIA ORISMAR NASCIMENTO AIRES

CAAE: 84520924.7.0000.0211

Submetido em: 07/11/2024

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ

Situação da Versão do Projeto: Parecer Consubstanciado Emitido (Aprovado)

Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável

Certificamos que o projeto cadastrado está de acordo com os Princípios Éticos, em conformidade com as Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016, e normas correlatas, adotadas pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), e foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade do Estado do Amapá (UEAP), no dia 17/03/2025.

Macapá, 21 de maio de 2025

Profª. Dra. Ângela do Céu Ubaiara Brito
Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa/PROPESP/UEAP
PORTARIA Nº 817/2024-UEAP

Universidade do Estado do Amapá
Comitê de Ética em Pesquisa – CEP - UEAP
Rua Tiradentes, 284, Centro, CEP: 68900-098, Macapá - AP
Email: cep@ueap.edu.br



**ANEXO B – QUESTIONÁRIO DO MÉTODO ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE
ASSESSMENT - OKA**

OKA
MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DE DADOS

Empresa: _____

Avaliador: _____

Telefone: _____

E-mail para contato: _____

Data de preenchimento do questionário: _____

(vide instruções para preenchimento do questionário na folha 2)

Instruções para anotação das respostas.

O questionário possui dois tipos de questões:

Tipo A - Questões de respostas únicas onde somente uma opção deve ser assinalada, vide exemplos abaixo:

- O Programa de GC possui seu próprio orçamento?
 - Sim
 - Não
 - Não sei
- 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	☐	☐	☐

Tipo B - Questões de múltipla escolha, onde pode ser assinalada mais de uma resposta, vide exemplos abaixo:

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

- ☐ Alta gerência
- ☐ Gerência Intermediária
- ☐ Responsáveis por Processos Organizacionais
- ☐ Funcionários
- ☐ Comitês ou grupos de revisão
- ☐ Clientes
- ☐ Outros.
- ☐ Nenhuma das anteriores

Observações Gerais:

Em algumas questões, dependendo da resposta, será indicado que algumas questões sejam puladas.

Nas questões, tipo múltipla escolha, respostas do tipo “Nenhuma das anteriores” ou “outras” poderá anular os itens já marcados para aquela questão, logo tenha atenção no assinalar esse tipo de resposta.

Existem algumas questões de caráter obrigatório, por favor, responda essas questões. Quando a questão se enquadrar em um dos tipos há uma mensagem de alerta.

As questões estão numeradas e possuem o código do questionário eletrônico entre parênteses.

Características Organizacionais

1. Qual é a principal área de atuação da organização? (DI-1)

- ☐ Governo Federal
- ☐ Outros Níveis de Governo (inclusive Estados e Municípios)
- ☐ Organizações Não-governamentais
- ☐ Agência ou Organização Internacional (setor público)
- ☐ Aeroespacial e Defesa
- ☐ Agricultura e Agronegócio
- ☐ Automotivo
- ☐ Biotecnologia
- ☐ Químicos
- ☐ Comércio (inclusive varejo, atacado, venda direta ao consumidor)
- ☐ Educação (inclusive Universidades públicas e privadas)
- ☐ Eletrônicos e Computadores (hardware)
- ☐ Computação e serviços baseados em Internet (incluída a indústria de software)
- ☐ Extrativismo (inclusive recursos minerais tais como petróleo, metais)
- ☐ Serviços Financeiros (inclusive seguros, bancos, investimentos)
- ☐ Alimentação e Bebidas
- ☐ Saúde
- ☐ Alojamento e Diversão (inclusive a indústria de jogos)
- ☐ Manufatura (inclusive maquinaria, bens de consumo)
- ☐ Comunicação de Massa (inclusive publicações e serviços de conteúdo)
- ☐ Serviços Profissionais não especificados em outras categorias (inclusive consultoria)
- ☐ Transporte
- ☐ *Utilities* (eletricidade, água, esgoto, telecomunicações e telefonia)
- ☐ Outros. Favor Especificar _____.

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

- ☐ Alta
- ☐ Um pouco alta
- ☐ Média
- ☐ Um pouco baixa
- ☐ Baixa

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

- ☐ Muito importante

- ☐ Importante
 - ☐ Com alguma importância
 - ☐ Não muito importante
 - ☐ Sem importância
- 4. Em quantos países a organização opera? (DF-2)
 - ☐ Um
 - ☐ 2 a 3
 - ☐ 4 a 12
 - ☐ 13 a 50
 - ☐ 50 a 160
 - ☐ Mais que 160
- 5. Quantos escritórios / representações / filiais (com 3 ou mais pessoas) a organização possui? (DF-1)
 - ☐ Um
 - ☐ 2 a 3
 - ☐ 4 a 12
 - ☐ 13 a 50
 - ☐ 50 a 160
 - ☐ Mais que 160
- 6. Quantas unidades operacionais e/ou de negócios a organização possui além das funções de apoio centralizado (tais como contabilidade, orçamento, finanças, recursos humanos, serviços de TI, etc.)? (DF-3)
 - ☐ 1 a 3
 - ☐ 4 a 10
 - ☐ 11 a 20
 - ☐ Mais que 20
- 7. Quantos funcionários a organização emprega direta ou indiretamente (incluem terceirizados e consultores)? (DF-4)
 - ☐ Menos que 10
 - ☐ 11 a 100
 - ☐ 101 a 250
 - ☐ 251 a 500
 - ☐ 501 a 1000
 - ☐ 1001 a 10,000
 - ☐ 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? (DF-6)

- Menos que 5%
 - Igual ou mais que 5% e menos que 25%
 - Igual ou mais que 25% e menos que 50%
 - Igual ou mais que 50% e menos que 75%
 - Igual ou mais que 75% e menos que 85%
 - 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)? (DF-7)
- Menos que 5%
 - Igual ou mais que 5% e menos que 25%
 - Igual ou mais que 25% e menos que 50%
 - Igual ou mais que 50% e menos que 75%
 - Igual ou mais que 75% e menos que 85%
 - Igual ou mais que 85%
10. Qual a taxa de rotatividade de funcionários (*turnover*) da organização, ou seja: a proporção de funcionários que deixam a organização todo ano? (DF-8)
- Menos que 1%
 - Igual ou mais que 1% e menos que 2%
 - Igual ou mais que 2% e menos que 5%
 - Igual ou mais que 5% e menos que 10%
 - Igual ou mais que 10% e menos que 15%
 - Igual ou mais que 15%
11. Qual a proporção estimada de funcionários que tomam decisões de negócios como parte de seu trabalho diário? (DF-12)
- Menos que 5%
 - Igual ou mais que 5% e menos que 25%
 - Igual ou mais que 25% e menos que 50%
 - Igual ou mais que 50% e menos que 75%
 - Igual ou mais que 75% e menos que 85%
 - Igual ou mais que 85%
12. Como você descreveria a sua função na organização? (DF-17)
- Gerente Sênior
 - Gerente Intermediário
 - Especialista Técnico
 - Financista, Contador, Advogado

- Especialista em informação
- Outro.

13. Como você classifica as seguintes funções ou atividades na organização? (ROK-13)

	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? (PKL-12)

	Baixo	Alto
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? (DF-18)

- Muito familiarizado
- Pouco familiarizado
- 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? (SKMEL-1)

- Sim
- Somente em algumas unidades organizacionais

- ☐ Não
- ☐ Não sei

OBS: Se marcar os itens 3 (Não) ou 4 (Não sei) vá para a questão 34.

17. Qual o seu grau de familiaridade com o Programa de Gestão do Conhecimento (GC) da sua organização? (SKMEL-3)
- ☐ Muito familiarizado
 - ☐ Familiarizado
 - ☐ Pouco familiarizado
 - ☐ Pouquíssimo Familiarizado
 - ☐ Desconheço
18. Qual das frases abaixo melhor caracteriza a estrutura organizacional utilizada para gerenciar o Programa de GC da organização? (SKMEL-2)
- ☐ Uma unidade centralizada que supervisiona todas as iniciativas organizacionais de GC
 - ☐ Distribuída dentro de cada divisão/área, a qual é responsável por suas próprias iniciativas de GC
 - ☐ Distribuída dentro de apenas algumas divisões/áreas, as quais apoiam suas próprias iniciativas de GC (enquanto outras não possuem nenhuma iniciativa)
 - ☐ 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? (SKMEL-4)
- ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Não sei
20. O Programa de GC possui mecanismos para monitorar a conformidade com as políticas de GC? (SKMEL-5)
- ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Não sei
21. Em que medida o Programa de GC influencia as políticas organizacionais? (SKMEL-6)
- ☐ Em grande escala (o Programa de GC impacta diretamente as políticas)
 - ☐ Em uma escala acima da média
 - ☐ Em escala mediana
 - ☐ Em baixa escala
 - ☐ Não influencia em nada (o Programa de GC não contribui ou impacta nenhuma política)
22. A organização possui atribuições (“*job description*”) relacionadas apenas às atividades de GC ou ao Programa de GC? (SKMEL-7)
- ☐ Sim
 - ☐ Não

- ☐ Não sei
- 23. Qual é o nome da função ocupada pelo chefe maior do Programa/Unidade de Gestão do Conhecimento? (SKMEL-14)
 - ☐ Vice-Presidente de Gestão do Conhecimento ou equivalente (CKO – *Chief Knowledge Officer*)
 - ☐ Vice-Presidente de Gestão da Informação ou equivalente (*Chief Information Officer*)
 - ☐ Diretor de Gestão do Conhecimento ou equivalente
 - ☐ Gerente da Unidade Organizacional de Gestão da Informação
 - ☐ Outro
- 24. A quem o Programa de Gestão do Conhecimento se reporta na Organização? (SKMEL-15)
 - ☐ Unidades operacionais
 - ☐ Unidades de Estratégia ou Planejamento
 - ☐ Recursos humanos
 - ☐ Tecnologia da Informação
 - ☐ Financeiro
 - ☐ Marketing
 - ☐ Outro
- 25. A organização possui rubricas orçamentárias institucionais (usados em folhas de ponto, gastos, atividades baseadas em custos) para conhecimento em geral? (PCI-3)
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ 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? (PCI-22)
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Não sei
 - ☐ 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)? (SKMEL-16)
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Não sei
- 28. O Programa de GC possui seu próprio orçamento? (SKMEL-13)
 - ☐ Sim
 - ☐ Não

- ☐ Não sei
- 29. Do ponto de vista de um funcionário, quanto do Programa de GC consiste de iniciativas informais versus formais? (SKMEL-10)
 - ☐ Quase todo o Programa de GC parece envolver iniciativas/estruturas informais
 - ☐ Muito do Programa de GC parece envolver iniciativas/estruturas informais, mas existem alguns aspectos formais
 - ☐ Parte do Programa de GC parece envolver iniciativas/estruturas informais, mas a maior parte é formal
 - ☐ 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? (RA-3)
 - ☐ Muito alinhadas
 - ☐ Um pouco alinhadas
 - ☐ Alinhadas
 - ☐ Não muito alinhadas
 - ☐ Não alinhadas
- 31. O Programa de GC da organização identifica e/ou mede os benefícios que produz na organização? (RA-4)
 - ☐ Sim
 - ☐ De certa forma – esta informação é identificada por algumas unidades e apenas em seu nível
 - ☐ Não
 - ☐ Não sei
- 32. O Programa de Gestão do Conhecimento possui apoio de “Protetores do Conhecimento” (*Champions*) ou de “Patrocinadores” formais na organização? (RL-22)
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Não sei
- 33. O Programa de GC está ajudando a organização a fazer ajustes estratégicos? (RA-6)
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Não sei
- 34. A organização possui alguma atividade informal de Gestão do Conhecimento identificável (fora de um Programa de GC formal)? (SKMEL-12)
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Não sei
- 35. A organização possui políticas ou procedimentos formais para inserir conhecimento em seus processos

operacionais? (ROK-1)

- ☐ Sim
- ☐ De certa forma (Políticas/procedimentos formais existem em algumas áreas da organização)
- ☐ Não
- ☐ Não sei

36. Que grupos de pessoas estão envolvidos em atividades de GC? (SKMEL-9)

- ☐ Alta gerência
- ☐ Gerência Intermediária
- ☐ Responsáveis por processos ou funções organizacionais
- ☐ Funcionários do atendimento aos clientes
- ☐ Funcionários de escritório/ administrativos
- ☐ Outros funcionários.
- ☐ Nenhum funcionário está envolvido em atividades de Gestão do Conhecimento

OBS: A resposta “Nenhum funcionário está envolvido em atividades de Gestão do Conhecimento” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

Liderança e Gestão Organizacional

37. Quem normalmente inicia a mudança nos processos da organização? (ROK-6)

- ☐ Alta gerência
- ☐ Gerência Intermediária
- ☐ Responsáveis por Processos Organizacionais
- ☐ Funcionários
- ☐ Comitês ou grupos de revisão
- ☐ Clientes / consumidores
- ☐ Outros
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

38. Qual o nível de influência da alta gerência sobre a cultura organizacional? (RL-14)

- ☐ Muito influente
- ☐ Um pouco influente
- ☐ Influyente
- ☐ Não muito influente
- ☐ Nada influente

39. Qual o nível de influência da alta gerência sobre os padrões de comunicação da organização? (RL- 15)

- ☐ Muito influente
- ☐ Um pouco influente

- ☐ Influente
 - ☐ Não muito influente
 - ☐ Não influente
40. Qual o grau de transparência do processo decisório da alta gerência para os funcionários da organização? (RL-13)
- ☐ Muito transparente
 - ☐ Um pouco transparente
 - ☐ Transparente
 - ☐ Não muito transparente
 - ☐ Nada transparente
 - ☐ Não sei
41. Em que medida a alta gerência está ativamente envolvida na tentativa de melhorar os processos da organização? (RL-5)
- ☐ Muito ativa
 - ☐ Um pouco ativa
 - ☐ Ativa
 - ☐ Um pouco inativa
 - ☐ Muito inativa
42. Com que frequência a gerência promove mudanças nos processos internos ou nos processos de compartilhamento de conhecimento da organização? (RL-7)
- ☐ Muito frequente (mais de 5 vezes por ano)
 - ☐ Um pouco frequente (2 a 5 vezes por ano)
 - ☐ Frequente (pelo menos uma vez por ano)
 - ☐ Não muito frequente (uma vez a cada dois anos)
 - ☐ Nunca
43. A organização possui um ritmo de mudança rápido ou lento no que diz respeito à implementação de melhorias? (PCI-15a)
- ☐ Lento
 - ☐ Rápido
- OBS: Se responder “rápido” não responda a questão 44.**
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? (PCI-15b)
- ☐ Muito frustrado
 - ☐ Um pouco frustrado
 - ☐ Frustrado
 - ☐ Não muito frustrado

- 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? (RA-2)
 - Muito fortemente
 - Um pouco fortemente
 - Fortemente
 - Não muito fortemente
 - Fracamente
- 46. Em que grau o comportamento da alta gerência claramente ou consistentemente demonstra que eles valorizam a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento? (RL-3)
 - Muito claramente e consistentemente
 - Claramente mas não consistentemente
 - Consistentemente mas não claramente
 - Nem claramente nem consistentemente
 - Nunca demonstrou
- 47. Há uma estratégia de GC claramente articulada (i.e. escrita) para a organização? (RL-18)
 - Sim
 - Não
 - Não sei
- 48. Em que medida a equipe de alta gerência se auto-transforma de tempos em tempos usando fontes de conhecimento existentes na organização? (RL-20)
 - Em grande escala
 - Em uma escala acima da média
 - Em escala média
 - Em escala abaixo da média
 - Quase nunca
- 49. A alta gerência instituiu políticas para apoiar atividades relativas ao conhecimento? (RL-4)
 - Sim
 - Não
 - 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? (RL-10)
 - Sim

- ☐ Não
 - ☐ Não sei
- 51. Como você caracterizaria a liderança das atividades de gestão do conhecimento na organização? (RL- 19)
 - ☐ Realizada basicamente pelo nível da alta gerência
 - ☐ Balanceado entre a alta gerência e as gerências intermediárias e de base
 - ☐ Realizada basicamente pelos níveis de gerência intermediária e de base
- 52. Em que medida a gerência intermediária utiliza o conhecimento organizacional para melhorar os processos de negócio da empresa? (RL-21)
 - ☐ Em grande escala
 - ☐ Em uma escala acima da média
 - ☐ Em escala mediana
 - ☐ Em baixa escala
 - ☐ Quase nunca
- 53. Com que frequência a gerência intermediária institui novos processos de gestão da mudança na organização baseados no conhecimento organizacional existente? (RL-8)
 - ☐ Muito frequentemente
 - ☐ Um pouco frequentemente
 - ☐ Frequentemente
 - ☐ Não muito frequentemente
 - ☐ Raramente
- 54. Em que medida a gerência intermediária apoia atividades de GC na organização? (RL-17)
 - ☐ Apoia muito
 - ☐ Apoia um pouco
 - ☐ Apoia
 - ☐ Não apoia muito
 - ☐ Não apoia nada
- 55. Em que medida os funcionários estão aptos ou têm permissão para participar nas mudanças dos processos da organização? (ROK-9)
 - ☐ Em grande escala
 - ☐ Em uma escala acima da média
 - ☐ Em escala média
 - ☐ Em baixa escala
 - ☐ Quase nunca
- 56. Em que grau os funcionários são receptivos à mudanças organizacionais? (PCI-19)
 - ☐ Em grande escala

- ☐ Em uma escala acima da média
- ☐ Em escala média
- ☐ Em baixa escala
- ☐ Quase nunca

57. Até que ponto é compartilhado o apoio ao Programa de GC entre os gerentes *seniors*? (RL-9)

- ☐ Muito compartilhado (todas as unidades da organização estão envolvidas)
- ☐ Compartilhado acima da média
- ☐ Compartilhado
- ☐ Não muito compartilhado
- ☐ 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? (DF-5)

- ☐ Menos que 5%
- ☐ Igual ou mais que 5% e menos que 25%
- ☐ Igual ou mais que 25% e menos que 50%
- ☐ Igual ou mais que 50% e menos que 75%
- ☐ Igual ou mais que 75% e menos que 85%
- ☐ Igual ou mais que 85%

59. Qual o grau de importância da interação entre funcionários na organização para que ela produza seus resultados? (DF-9)

- ☐ Muito importante
- ☐ Importante
- ☐ Pouco importante
- ☐ Pouquíssimo importante
- ☐ Nada importante

60. Qual o grau de importância da interação entre funcionários e o mundo externo para que a organização produza seus resultados? (DF-10)

- ☐ Muito importante
- ☐ Importante
- ☐ Pouco importante
- ☐ Pouquíssimo importante
- ☐ Nada importante

61. Em que medida a recuperação de informação (de sítios da internet, bases de dados, sistemas da empresa, ou outros sistemas de recuperação eletrônica da informação) é importante para a maioria dos funcionários

realizarem suas tarefas diárias? (DF-14)

- ☐ Muito importante
- ☐ Importante
- ☐ Pouco importante
- ☐ Pouquíssimo importante
- ☐ Nada importante

62. Em geral, você acredita que os funcionários compreendem o quanto o seu papel contribui para a performance da empresa? (RL-16)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

63. Em que grau a organização deliberadamente busca contratar funcionários que complementem áreas do conhecimento deficientes na organização? (PKIC-6)

- ☐ Em grande escala
- ☐ Em uma escala acima da média
- ☐ Em escala mediana
- ☐ Em baixa escala
- ☐ Quase nunca

64. Quais dos princípios abaixo caracterizam as crenças dos funcionários de sua organização? (ROK-11)

- ☐ Programas e atividades de GC são mais bem sucedidos quando são criados para resolver problemas “reais” ligados à essência do negócio (core business)
- ☐ Programas ou atividades de GC criados em unidades finalísticas da organização são capazes de promover a disseminação mais rápida da gestão do conhecimento
- ☐ Um crescimento “orgânico” do Programa de GC e/ou de atividades de GC constituem uma maneira mais efetiva, embora mais lenta, para tais programas/atividades se disseminarem pela organização
- ☐ 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
- ☐ Instrumentos de transferência de conhecimento baseados em métodos participativos são fundamentais para a absorção do conhecimento
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

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? (RA-11)

- ☐ Essencial para a performance do negócio
- ☐ Importante para a obtenção de vantagem competitiva

- ☐ Importante para levar à inovação
- ☐ Defasado ou não necessário
- ☐ Nenhuma das anteriores
- ☐ Não sei

OBS: As respostas “Nenhuma das anteriores” e “Não sei” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas as outras não serão consideradas.

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)? (DF-15)
- ☐ Muito importante
 - ☐ Importante
 - ☐ Pouco importante
 - ☐ Pouquíssimo importante
 - ☐ Não importante
67. Como você julga a intensidade da agregação de conhecimento nos resultados /produtos de sua organização? (RA-14)
- ☐ Baixa – precisa ser melhorada
 - ☐ Aceitável
 - ☐ Alta
 - ☐ Não sei
68. A que ponto o horário de trabalho dos funcionários é flexível e permite que eles se envolvam em atividades de aprendizagem? (PKL-2)
- ☐ Muito flexível (Funcionários possuem liberdade no seu tempo de trabalho para atividades de aprendizagem)
 - ☐ Um pouco flexível
 - ☐ Flexível
 - ☐ Um pouco inflexível
 - ☐ Muito inflexível (Funcionários não possuem tempo de trabalho disponível para atividades de aprendizagem)

69. A organização possui um Plano de Aprendizagem (plano de capacitação)? (PKL-11)

	Sim	Não	Não sei
Para toda a organização	☐	☐	☐
Para cada unidade em separado	☐	☐	☐
Para cada funcionário individualmente	☐	☐	☐

70. A que ponto é fácil para um funcionário modificar um processo organizacional? (ROK-14)
- ☐ Muito fácil
 - ☐ Um pouco fácil

- Fácil
- Não muito fácil
- Nada fácil

71. A organização dá tempo aos funcionários para que compartilhem conhecimento entre eles durante as horas de trabalho (i.e. Almoços informais, oficinas)? (PCI-11)

- Sim
- Não
- Não sei

A Natureza da Comunicação na Organização

72. Quão influente é a estrutura hierárquica na definição de padrões de comunicação na organização? (PCI-5)

- Muito influente
- Um pouco influente
- Influyente
- Não muito influente
- Nada influente

73. Como você caracteriza a “estratégia de comunicação” da alta gerência para os funcionários? (RL-1)

- Muito aberta
- Aberta
- Um pouco aberta
- Não existe muita comunicação
- Fechada

74. Com que frequência a alta gerência se comunica com os empregados? (RL-12)

- Muito frequentemente
- Um pouco frequentemente
- Frequentemente
- Não muito frequentemente
- Nada frequentemente

75. Como você classifica a comunicação entre as seguintes partes da organização? (PKS-1-2)

	Muito boa	Boa	Pouco Boa	Pouquíssima o boa	Ruim
Entre níveis hierárquicos distintos	☐	☐	☐	☐	☐
Entre unidades ou divisões distintas	☐	☐	☐	☐	☐

76. Em que grau a organização apoia o compartilhamento “inter-fronteiriço” (inter-disciplinar, inter-unidades, inter-departamental, inter-divisões) da comunicação e da informação na organização? (PKIC-5)

- ☐ Alto
 - ☐ Um pouco alto
 - ☐ Médio
 - ☐ Um pouco abaixo da média
 - ☐ Abaixo da média
77. Com que frequência você se aconselha com outros funcionários buscando ter acesso aos seus conhecimentos ou ao seu “know-how” tácito? (SKAI-10)
- ☐ Muito frequentemente
 - ☐ Um pouco frequentemente
 - ☐ Frequentemente
 - ☐ Não muito frequentemente
 - ☐ Nada frequentemente
78. Em que medida a organização apoia a interação social que permita o compartilhamento de conhecimento tácito entre pessoas? (PKS-8)
- ☐ Apoia muito
 - ☐ Apoia um pouco
 - ☐ Apoia
 - ☐ Não apoia muito
 - ☐ Não apoia nada
79. Qual o grau de receptividade que a organização parece ter em relação a sugestões dos funcionários? (PCI-13)
- ☐ Muito receptiva
 - ☐ Um pouco receptiva
 - ☐ Receptiva
 - ☐ Não muito receptiva
 - ☐ Nada receptiva
80. A organização possui um processo definido para a revisão das sugestões dos funcionários? (PCI-14)
- ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Não sei
81. Com que frequência os funcionários oferecem sugestões/feedback à organização? (PKS-9)
- ☐ Muito frequentemente
 - ☐ Frequentemente
 - ☐ Pouco frequentemente
 - ☐ Pouquíssimo frequentemente
 - ☐ Raramente

82. Com que frequência os funcionários recebem retorno (formal ou informal) sobre seu desempenho? (PCI-7)
- ☐ Pelo menos uma vez por mês
 - ☐ Pelo menos uma vez a cada três meses
 - ☐ Pelo menos uma vez a cada seis meses
 - ☐ Pelo menos uma vez ao ano
 - ☐ Menos que uma vez ao ano
 - ☐ Não recebe feedback

83. Como a informação ou o conhecimento é disseminado pela organização aos seus funcionários? (RKF- 10)
- ☐ Pela intranet
 - ☐ Por um website público da internet
 - ☐ Por meio de um boletim (eletrônico ou físico)
 - ☐ Por meio de reuniões realizadas pela alta gerência
 - ☐ Por meio de eventos sociais informais
 - ☐ Por mensagem eletrônica (“e-mail”)
 - ☐ Por meio de reuniões de divisão/unidade/departamento
 - ☐ Alguma outra forma .
 - ☐ Não é disseminada

OBS: A resposta “Não é disseminada” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

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? (SKMTI-11)
- ☐ Muito alto
 - ☐ Um pouco alto
 - ☐ Médio
 - ☐ Um pouco baixo
 - ☐ Baixo

A Natureza das Equipes na Organização

85. Qual das sentenças abaixo melhor descreve a atitude organizacional em relação ao trabalho em equipe efetivo? (PCI-17)
- ☐ Encoraja mas não provê meios para possibilitá-lo
 - ☐ Encoraja e possibilita
 - ☐ Não encoraja
 - ☐ Não sei
86. A organização utiliza equipes/comitês regularmente para resolver problemas? (PCPKT-11)
- ☐ Sim
 - ☐ Não

87. Quais dos seguintes tipos de equipes existem na organização? (PCPKT-1)

- ☐ Comunidades de prática
- ☐ Equipes virtuais
- ☐ Grupos de Trabalho
- ☐ Redes de pessoas por processos ou funções
- ☐ Equipes centradas nos clientes
- ☐ Outras.
- ☐ Não sei
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: As respostas “Não sei” e “Nenhuma das anteriores” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas as outras não serão consideradas. Se assinalar uma delas não responda a questão 88.

88. Quais dos grupos são formalmente apoiados pelo Programa de GC ou pela gerência da organização? (PCPKT-2)

- ☐ Comunidades de prática
- ☐ Equipes virtuais
- ☐ Grupos de Trabalho
- ☐ Redes de pessoas por processos ou funções
- ☐ Equipes centradas nos clientes
- ☐ Outras.
- ☐ Não sei
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: As respostas “Não sei” e “Nenhuma das anteriores” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas as outras não serão consideradas.

89. Quais dos seguintes incentivos ou recursos a organização provê para possibilitar a existência de grupos informais? (PCPKT-3)

- ☐ Tempo para os funcionários se engajarem em grupos informais durante as horas de trabalho
- ☐ Espaço/salas de reuniões
- ☐ Suporte tecnológico (i.e. espaços virtuais de trabalho e ferramentas colaborativas)
- ☐ Dinheiro para financiar tempo para reuniões dos líderes do grupo
- ☐ Reconhecimento gerencial
- ☐ Outro
- ☐ Não sei
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: As respostas “Não sei” e “Nenhuma das anteriores” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas as outras não serão consideradas.

A Natureza das Comunidades de Prática na Organização

Nota: Comunidades de Prática são grupos informais de especialistas em 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? (PCPKT-21)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

OBS: Se assinalar “Não” ou “Não sei” vá direto para a questão 98.

91. Como as comunidades de prática são criadas na organização? (PCPKT-4)

- ☐ Por um processo formal dirigido pela gerência
- ☐ Por um processo formal iniciado por funcionários
- ☐ Informalmente por empregados da organização
- ☐ Outros
- ☐ Não sei
- ☐ Nenhuma das anteriores

92. Que tipos de comunidades de prática a organização possui? (PCPKT-5)

- ☐ Organizada por tópicos ou assuntos
- ☐ Organizada para resolver problemas específicos
- ☐ Organizada por processos, atividades ou tarefas organizacionais
- ☐ Outros
- ☐ Não sei
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: As respostas “Não sei” e “Nenhuma das anteriores” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas as outras não serão consideradas.

93. Quantas comunidades de prática distintas e identificáveis a organização possui? (PCPKT-7)

- ☐ 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? (PCPKT-8)

- ☐ Sim
- ☐ Não

- Não sei

OBS: Se assinalar “Não” ou “Não sei” não responda a questão 95.

95. Qual percentagem do tempo das comunidades é gasto em interações com outras comunidades ou grupos externos? (PCPKT-13)

- 0 a 20%
- 21% a 30%
- 31% a 40%
- 41% a 50%
- Mais de 51%
- Não sei

96. Quais dos itens abaixo caracterizam a estrutura das comunidades de prática da organização? (PCPKT- 9)

- ☐ Regras e procedimentos
- ☐ Processos de feedback
- ☐ Listas de membros disponíveis
- ☐ Liderança de grupos designada
- ☐ Reuniões regulares
- ☐ Equipe remunerada
- ☐ Meios eletrônicos para compartilhamento de informações (Espaço virtual na rede, base de conhecimentos, sítio na internet)
- ☐ Outros
- ☐ Nenhum dos anteriores

OBS: As respostas 8 (Outros) e 9(Nenhum dos anteriores) são do tipo opção exclusiva. Se assinalada alguma delas as outras não serão consideradas.

97. Quais dos itens abaixo são alguns dos resultados usuais das comunidades de prática na organização? (PCPKT-10)

- ☐ Treinamento (criação ou execução)
- ☐ Criação de conteúdos ou base de conhecimentos
- ☐ Serviços de Assistência Técnica (“*Help Desks*”)
- ☐ Participação sistemática em revisões por pares/colegas ou processos similares
- ☐ Participação sistemática em decisões de processos organizacionais
- ☐ Conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas estratégicos da organização
- ☐ Conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas operacionais da organização
- ☐ Conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas nicho
- ☐ Conteúdos ou aconselhamentos relativos a produtos/serviços da organização
- ☐ Conteúdos ou aconselhamentos que levem à inovação
- ☐ Nenhum dos anteriores

OBS: A resposta 11 (Nenhum dos anteriores) é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

A Natureza dos Conteúdos e Conhecimentos na Organização

98. Que tipos de conteúdos são administrados pelos sistemas ou repositórios de conteúdos da organização? (SCM-1)

- ☐ Informação estratégica
- ☐ Políticas e procedimentos
- ☐ Informação setorial
- ☐ Dados estatísticos
- ☐ Inteligência competitiva e/ou dados de 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
- ☐ Nenhuma das anteriores
- ☐ A organização não possui sistemas/repositórios de conteúdos

OBS: As respostas “Nenhuma das anteriores” e “A organização não possui sistemas/repositórios de conteúdos” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada alguma delas as outras não serão consideradas.

99. Como você classificaria a cobertura das seguintes áreas ou domínios do conhecimento dentro da organização? (SCM-1-4)

	Escasso	Adequado	Excessivo/ Abundante
Informação estratégica	☐	☐	☐
Políticas e procedimentos	☐	☐	☐
Informação setorial	☐	☐	☐
Dados estatísticos	☐	☐	☐
Inteligência competitiva e/ou dados de 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	☐	☐	☐

100. Alguns dos seguintes assuntos ou domínios do conhecimento são áreas nas quais o conhecimento teve seu tempo útil envelhecido/depreciado/defasado? (SCM-5)

- ☐ 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
- ☐ Outros
- ☐ Nenhum dos anteriores

OBS: A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

101. Em que formato a organização organiza conteúdos? (SCM-8)

- ☐ Por processo
- ☐ Por área tópico, tal como Educação
- ☐ Por Cliente/Usuário
- ☐ Por projeto ou atividade
- ☐ Outro
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

102. Qual dos tipos de conteúdos de conhecimento a organização possui? (SCM-7)

- ☐ Documentos Oficiais
- ☐ Publicações

- ☐ Material publicado na web
- ☐ Noticiários, boletins
- ☐ Vídeo Conferências, Fóruns eletrônicos, Discussões Eletrônicas
- ☐ “Nuggets” de conhecimento
- ☐ Dados estatísticos
- ☐ Dados de Sistemas de Informação Geográficos - GIS
- ☐ Informações e publicações externas
- ☐ Informações de Pessoas, Diretórios
- ☐ Conhecimento sobre processos internos da organização
- ☐ Conhecimento sobre clientes e beneficiários
- ☐ Informação do tipo “saber-fazer” (“*know-how*”)
- ☐ Informações sobre habilidades
- ☐ Outros
- ☐ Nenhum dos anteriores

OBS: A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

103. A organização possui seus processos organizacionais definidos em documentos ou outros formatos para leitura? (ROK-15)

- ☐ Sim – Quase todos ou todos os processos organizacionais estão definidos
- ☐ Um pouco – Alguns processos organizacionais estão definidos
- ☐ Não – Muito poucos ou nenhum processo organizacional está definido
- ☐ Não sei

104. Qual tipo de conteúdo de conhecimento é mais ou menos usado na organização como um todo? (SCM-9-10)

	Mais	Menos	Neutro	Não sei
Documentos Oficiais	☐	☐	☐	☐
Publicações	☐	☐	☐	☐
Material publicado na Internet e Intranet	☐	☐	☐	☐
Noticiários, boletins	☐	☐	☐	☐
Vídeo Conferências, Fóruns Eletrônicos, Discussões Eletrônicas	☐	☐	☐	☐
“Nuggets” de conhecimento	☐	☐	☐	☐
Dados estatísticos	☐	☐	☐	☐
Dados de Sistemas Informação Geográficos - GIS	☐	☐	☐	☐
Informações e publicações externas	☐	☐	☐	☐
Informações de Pessoas, Diretórios	☐	☐	☐	☐
Conhecimento sobre processos internos da organização	☐	☐	☐	☐

Conhecimento sobre clientes e beneficiários	☐	☐	☐	☐
Informação do tipo “saber-fazer” (“know-how”)	☐	☐	☐	☐
Informações sobre habilidades	☐	☐	☐	☐
Outros	☐	☐	☐	☐
Nenhum dos anteriores	☐	☐	☐	☐

105. Para quais propósitos, os tipos de conteúdo de conhecimento mais utilizados, são empregados? (SCM-14)

- ☐ Tomar decisões operacionais internas
- ☐ Informar-se sobre o setor ou área de especialidade
- ☐ Comunicar-se com clientes
- ☐ Realizar o trabalho diário
- ☐ Prover aconselhamento para a clientela
- ☐ Definir estratégias de longo-prazo
- ☐ Resolver problemas específicos em áreas específicas
- ☐ Outros
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

106. Como você classificaria, na organização como um todo, a qualidade dos seguintes conteúdos de conhecimento? (SCM-11-12)

	Alta qualidade	Média qualidade	Baixa qualidade
Documentos Oficiais	☐	☐	☐
Publicações	☐	☐	☐
Material publicado na web	☐	☐	☐
Noticiários, boletins	☐	☐	☐
Vídeo Conferências, Foruns Eletrônicos, Discussões Eletrônicas	☐	☐	☐
“Nuggets” de conhecimento	☐	☐	☐
Dados estatísticos	☐	☐	☐
Dados do tipo de Sistema de Informação Geográficos - GIS	☐	☐	☐
Informações e publicações externas	☐	☐	☐
Informações de Pessoas, Diretórios	☐	☐	☐
Conhecimento sobre processos organizacionais internos	☐	☐	☐
Conhecimento sobre clientes e beneficiários	☐	☐	☐

Informação do tipo “saber-fazer” (“know-how”)	☐	☐	☐
Informações sobre habilidades (Banco de Talentos)	☐	☐	☐
Outros	☐	☐	☐
Nenhum dos anteriores	☐	☐	☐

107. Quais tipos de conteúdos de conhecimento são mais usados nos processos organizacionais ou nas linhas de produtos da empresa? (SCM-15)

- ☐ Documentos Oficiais
- ☐ Publicações (internas ou externas)
- ☐ Material publicado na web
- ☐ Noticiários, boletins
- ☐ Vídeo Conferências, Fóruns Eletrônicos, Discussões Eletrônicas.
- ☐ “Nugget” de conhecimento
- ☐ Dados estatísticos
- ☐ Dados de Sistemas de Informação Geográficos - GIS
- ☐ Informações de pessoas, Diretórios de Especialistas.
- ☐ Conhecimento sobre processos organizacionais internos
- ☐ Conhecimento sobre clientes e beneficiários
- ☐ Informação do tipo “saber-fazer” (“know-how”)
- ☐ Informações sobre habilidades
- ☐ Outros
- ☐ Nenhum dos anteriores

108. Em que medida a empresa reutiliza os seguintes conteúdos de conhecimento na organização como um todo? (SCM-13)

	Alta reutilização	Baixa reutilização	Não sei
Documentos Oficiais	☐	☐	☐
Publicações	☐	☐	☐
Material publicado na rede (web)	☐	☐	☐
Noticiários, boletins	☐	☐	☐
Vídeo Conferências, Fóruns Eletrônicos, Discussões Eletrônicas	☐	☐	☐
“Nuggets” de conhecimento	☐	☐	☐
Dados estatísticos	☐	☐	☐

Dados do tipo GIS – Sistema de Informação Geográficos	☐	☐	☐
Informações e publicações externas	☐	☐	☐
Informações Pessoais, Diretórios	☐	☐	☐
Conhecimento sobre processos organizacionais internos	☐	☐	☐
Conhecimento sobre clientes e beneficiários	☐	☐	☐
Informação do tipo “saber-fazer” (“know-how”)	☐	☐	☐
Informações sobre habilidades	☐	☐	☐
Outros	☐	☐	☐
Nenhum dos anteriores	☐	☐	☐

109. Qual dos itens abaixo melhor descreve a abordagem para encontrar informação fora da organização? (SKAI-14)

- ☐ A organização raramente ou nunca busca informação no ambiente externo
- ☐ A organização busca a informação no ambiente externo apenas quando a necessita
- ☐ 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? (SKAI-6)

	Sim	Não
Alta gerência	☐	☐
Gerência intermediária	☐	☐
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? (RA-1)

- ☐ Sobre clientes/consumidores
- ☐ Sobre vendas ou a situação financeira da organização
- ☐ Sobre a situação das operações da organização
- ☐ Sobre a concorrência
- ☐ Sobre o setor no qual a organização atua

- ☐ Sobre mudanças governamentais/regulatórias
- ☐ Sobre os fornecedores da organização
- ☐ Informações analíticas ou resumidas sobre assuntos de interesse
- ☐ Outros tipos de informação.
- ☐ Não sei

OBS: A resposta “Não sei” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

A Infra-Estrutura de Aprendizagem para GC na Organização

112. Quais dos seguintes tipos de atividades de aprendizado são patrocinados pela organização? (PCI-9)

- ☐ Treinamentos internos (*“in-company”*)
- ☐ Treinamentos externos
- ☐ Conferências profissionais
- ☐ Cursos universitários
- ☐ Cursos a distância
- ☐ Certificação profissional
- ☐ Aprendizagem em equipe
- ☐ Reuniões especializadas de negócios
- ☐ *Coaching*
- ☐ *Mentoring*
- ☐ Treinamento de recepção de novos funcionários
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

113. A organização apoia mecanismos que permitam aos funcionários atualizarem-se em sua área de atuação, em conhecimentos externos, práticas ou ambientes competitivos? Esses mecanismos incluiriam recursos bibliográficos, intranet, bases de dados, assinaturas de revistas e tempo alocado para que os funcionários utilizem esses mecanismos. (PCI-18)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

114. A que ponto a organização é efetiva em apoiar mecanismos de monitoramento de conhecimentos externos, práticas e ambientes competitivos? (Tais como assinaturas de revistas, tempo dado aos funcionários para realizar pesquisas) (PKL-15)

- ☐ Extremamente efetiva
- ☐ Moderadamente efetiva
- ☐ Um pouco efetiva
- ☐ Necessita melhorias
- ☐ Nada efetiva

- ☐ A organização não possui mecanismos de monitoramento externo
- ☐ 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”) (PKL-16)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

116. A organização oferece algum programa de orientação/ambientação para novos funcionários? (PKS- 14)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

117. Como você classifica a efetividade dos produtos e serviços da organização para os seus clientes? (PKS-15)

- ☐ Muito efetivo
- ☐ Efetivo
- ☐ Pouco efetivo
- ☐ Pouquíssimo efetivo
- ☐ Nada efetivo

118. A organização oferece treinamento coletivo assim como individual? (PKL-5)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

119. A organização oferece treinamentos específicos visando auxiliar o funcionário na adaptação em novas tarefas ou em novas condições de trabalho (treinamento para desenvolvimento de novas habilidades)? (PKL-4)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

120. A maioria dos funcionários sabe onde buscar informações sobre os processos organizacionais? (ROK-16)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

121. Os funcionários devem participar de quantos treinamentos por ano? (PCI-10)

- ☐ Nenhum
- ☐ Um
- ☐ 2 – 5
- ☐ 6 – 10

- 11 – 20
- Mais de 20
- Não sei

122.A organização possui orçamento para treinamento? (PCI-23)

- Sim
- Não
- 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? (SKMTI-13)

- Muito adequado
- Um pouco adequado
- Adequado
- Não muito adequado
- Nada adequado

124.A organização possui um Sistema de Gestão do Conhecimento? (KMTI-12)

- Sim
- Não
- Não sei

125.A Organização possui uma Arquitetura de Informação Corporativa? ? Uma Arquitetura de Informação Corporativa (*Enterprise Information Architecture*) é um sistema esquemático que descreve os fluxos de informação entre os processos e os sistemas de TI na organização (SKMTI-4)

- Sim
- Não
- Não sei

126.A organização possui: (SKMTI-1)

- ☐ Base de dados de especialistas/habilidades (Banco de Talentos)
- ☐ Bibliotecas
- ☐ Taxonomias padrão, ontologias e outros métodos de organização/ estruturação da informação/conhecimento
- ☐ Perguntas mais Frequentes (FAQs) e/ou Sistema de Perguntas & Respostas (Q/A)
- ☐ Infra-estrutura para vídeos-conferência
- ☐ Infra-estrutura para áudios-conferência
- ☐ Ambientes para comunidades de prática virtuais
- ☐ Sistemas para discussões eletrônicas ou chats
- ☐ Quadro de Avisos Eletrônicos (*Bulletin Board*)

- ☐ Blogs
- ☐ Intranet
- ☐ Sítio na internet
- ☐ Extranet
- ☐ Software de Espaço Virtual (“*Workspace*”)
- ☐ Um sistema de gerenciamento de conteúdos para gerenciar documentos institucionais
- ☐ Um sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM)
- ☐ Um sistema para gerenciamento de recursos institucionais (ERP) para os processos organizacionais
- ☐ Bases de dados com dados usados pela organização
- ☐ Bases de Conhecimento (sobre melhores práticas e lições aprendidas)
- ☐ Bases de dados comerciais
- ☐ *Warehouse* (depósito de meta-dados) associado à Tecnologia da Informação (TI)
- ☐ *Warehouse* (depósito de meta-dados) associado a documentos e processos organizacionais
- ☐ Mecanismos de busca para pesquisa de documentos e outras informações da organização
- ☐ Outros
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: Se responder “Outros” vá para a questão 128. A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

127. Quais dos seguintes sistemas institucionais são capazes de capturar o conhecimento ou a informação de uma forma a torná-la recuperável posteriormente para os funcionários? (SKMTI-2)

- ☐ Base de dados de especialistas/habilidades (Banco de Talentos)
- ☐ Bibliotecas
- ☐ Perguntas mais Frequentes (FAQs) e/ou Sistema de Perguntas & Respostas (Q/A)
- ☐ Infra-estrutura para vídeo-conferências
- ☐ Infra-estrutura para áudio-conferências
- ☐ Ambientes para comunidades de prática virtuais
- ☐ Sistemas para discussões eletrônicas ou chats
- ☐ Quadro de Avisos Eletrônicos (*Bulletin Board*)
- ☐ Blogs
- ☐ Intranet
- ☐ Sítio na internet
- ☐ Extranet
- ☐ Software de Espaço Virtual (“*Workspace*”)
- ☐ Um sistema de gerenciamento de conteúdos para gerenciar documentos institucionais
- ☐ Um sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM)

- ☐ Um sistema para gerenciamento de recursos institucionais (ERP) para os processos organizacionais
- ☐ Bases de dados com dados usados pela organização
- ☐ Bases de Conhecimento (sobre melhores práticas e lições aprendidas)
- ☐ Bases de dados comerciais
- ☐ *Warehouse* (depósito de meta-dados) associado à Tecnologia da Informação (TI)
- ☐ *Warehouse* (depósito de meta-dados) associado a documentos e processos organizacionais
- ☐ Mecanismos de busca para pesquisa de documentos e outras informações da organização
- ☐ Outros
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

128. Baseado em sua experiência, como você classifica a capacidade dos “*software* de buscas” institucionais para encontrar as informações que você já precisou? (SKMTI-3)

- ☐ Muito acima da média
- ☐ Um pouco acima da média
- ☐ Na média
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Pobre
- ☐ Nunca usei os mecanismos de busca

129. Em que medida você caracteriza como efetivos os mecanismos de busca institucionais para encontrar documentos específicos? (RKF-15)

- ☐ Muito efetivo
- ☐ Efetivo
- ☐ Pouco efetivo
- ☐ Pouquíssimo efetivo
- ☐ Não efetivo
- ☐ A organização não possui sistemas de busca

130. Como você classifica o nível atual de uso dos seguintes itens? (SKMTI-8-12)

	Muito frequentemente usados	Frequentemente usados	Pouco 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? (PKS-10)

- ☐ Discussões eletrônicas
- ☐ Salas de “chats”
- ☐ Quadros de avisos virtuais
- ☐ Espaços virtuais
- ☐ Fóruns eletrônicos
- ☐ Blogs
- ☐ Intranet
- ☐ Participação dos funcionários em eventos presenciais (conferências, seminários, palestras etc)
- ☐ Treinamentos ou oficinas
- ☐ Outros
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

132. Sua organização possui funcionalidade de TI para: (SKMTI-15)

- ☐ Indexar e categorizar automaticamente informação e conhecimento explícito
- ☐ Ajudar em simulações
- ☐ Ajudar em atividades de “*brainstorming*”, inclusive revisões por pares/colegas, revisões de avaliação pós-execução
- ☐ Atividades de tradução automática
- ☐ Ferramentas de inferência e sistemas de apoio a decisões
- ☐ Integrar informações desestruturadas e estruturadas
- ☐ Capturar o conhecimento da equipe diretamente para sistemas de bases de conhecimento
- ☐ Inteligência artificial
- ☐ Capacidade de pesquisa avançada
- ☐ Manipulação e manutenção de vídeo avançado
- ☐ Outros

133. A organização possui registros ou arquivos visando criar uma Memória Corporativa (i.e. lições e experiências aprendidas pelos membros da equipe)? (RKF-4)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ 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

repositórios de informações ou dados “oficiais” ou “verdadeiros”. (SKAI-5)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Apenas para alguns tipos de informações
- ☐ Não sei

135.A organização possui softwares que permitem uma navegação fácil (browsing) para encontrar conhecimentos/conteúdos pelos usuários? (SKMTI-14)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ 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)? (SKMTI-6)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

OBS: Se responder “Não” ou “Não sei” vá para a questão 140.

137.Em que medida os sistemas de GC estão integrados no fluxo de trabalho da organização com vistas a criar novos conhecimentos? (SKMTI-7)

- ☐ Muito bem integrados
- ☐ Parcialmente integrados
- ☐ Alguma integração
- ☐ Não muito integrados
- ☐ Nada 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? (SKMTI-16)

- ☐ As análises de requerimentos para desenho de sistemas passaram a levar em consideração processos de conhecimento
- ☐ Ferramentas de colaboração foram integradas a sistemas críticos de negócios (tais como Recursos Humanos (RH), ERP, Sistemas de Gerência de Projetos e de Gestão de Documentos, etc.)
- ☐ 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)
- ☐ Uma intranet foi criada como um resultado direto do Programa ou de atividades de GC
- ☐ Os sistemas de TI agora capturam o conhecimento dos empregados por meio de aplicações de processos organizacionais (workflow)
- ☐ Os Sistemas de Treinamento e Aprendizagem estão integrados aos Sistemas de Gestão do Conhecimento
- ☐ As Comunidades de Prática possuem infra-estrutura de TI para apoiar a comunicação e as trocas de

conhecimento

- ☐ Aumentou o uso de videoconferências e outras ferramentas de comunicação entre pessoas
- ☐ Nenhuma das anteriores
- ☐ Não sei

OBS: As respostas “Nenhuma das anteriores” e “Não sei” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas as outras não serão consideradas.

139. Onde podem ser encontradas as definições dos processos organizacionais? (ROK-17)

- ☐ Em um único documento
- ☐ Em vários documentos espalhados pela organização (i.e. Em cada unidade)
- ☐ Em vários documentos, todos encontrados em um local central
- ☐ Em uma única localização na intranet da empresa
- ☐ Em vários locais espalhadas pela intranet da empresa
- ☐ Nas cabeças dos responsáveis pelos processos
- ☐ 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? (PCI-1)

- ☐ Elas criam incentivos para estas atividades
- ☐ Elas criam desestímulos para estas atividades
- ☐ Elas são neutras

141. Quais dos incentivos abaixo a organização utiliza para promover um excelente trabalho de compartilhamento de conhecimento entre os funcionários? (PCI-2)

- ☐ Bônus
- ☐ Aumentos de salário
- ☐ Promoções
- ☐ Recompensas e Prêmios
- ☐ Empregado do mês
- ☐ Publicação ou disseminação de informações/ideias dos funcionários
- ☐ Outros
- ☐ Nenhum

OBS: A resposta “Nenhum” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

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. (PCI-4)

	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 “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 caracteriza o papel que o funcionário comum desempenha na definição dos processos organizacionais? (PCI-16)

- ☐ Eles ajudam nas mudanças dos processos organizacionais de uma forma “*ad-hoc*”
- ☐ Eles participam nas revisões sistemáticas dos processos organizacionais
- ☐ 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? (PKS-18)

- ☐ Sim, muito
- ☐ Razoavelmente
- ☐ Não muito
- ☐ Nada

145. Os funcionários são incentivados a identificar conhecimentos que possam beneficiar/melhorar processos operacionais na organização? (ROK-2)

- ☐ Sim
- ☐ Um pouco (apenas em algumas áreas da organização)
- ☐ Não
- ☐ Não sei

146. Performance é função de vários fatores. Qual das seguintes respostas melhor representa os 3 elementos que mais influenciam a performance dos funcionários? (PCI-20)

- ☐ Motivação, ambiente organizacional, habilidades.
- ☐ Conhecimento, habilidades, competências técnicas.
- ☐ Atribuições, (“*job design*”) habilidades, objetivos.
- ☐ Motivação, atribuições, competências.
- ☐ Medo, aversão ao risco, resistência a mudanças.
- ☐ Falta de motivação, dificuldade de crescimento no ambiente organizacional, medo.

Os Processos de GC na Organização

147. Quais das seguintes frases melhor descrevem o grau em que os processos de conhecimento são internalizados na sua organização: (ROK-12)

- ☐ Os processos organizacionais essenciais tornaram-se líderes na aplicação da gestão do conhecimento
- ☐ Princípios de GC são considerados nos incentivos e avaliações pessoais
- ☐ A aplicação dos componentes de GC está disseminada em grande escala nos produtos e serviços da organização
- ☐ O conhecimento obtido de feedback dos clientes é incorporado nos processos da organização
- ☐ Lições aprendidas são introduzidas sistematicamente em novos produtos, serviços, projetos e outras atividades
- ☐ Comunidades de Prática são apoiadas pela organização e usadas para fomentar a criação e o compartilhamento de conhecimentos
- ☐ A organização possui ferramentas de TI para, sistematicamente, capturar e disseminar conhecimento
- ☐ Houve uma clara melhoria no comportamento dos funcionários em relação ao compartilhamento de conhecimentos
- ☐ Os agentes de GC têm conseguido atuar na organização como um todo e participam dos encontros estratégicos e dos estudos de planejamento organizacional
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

Identificação de Conhecimentos e Critérios

148. Quais tipos de conhecimentos (internos ou externos) são criados na organização? (PKIC-7)

- ☐ Conhecimentos de processos organizacionais
- ☐ Conhecimento de procedimentos
- ☐ Conhecimentos tópicos (por assunto)
- ☐ Conhecimentos práticos (derivado do “know-how” da organização)
- ☐ Melhores práticas
- ☐ Lições aprendidas
- ☐ Conhecimentos sobre clientes / consumidores
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

149. Quais são as fontes que a organização utiliza para identificar os conhecimentos que ela deseja coletar? (PKIC-12)

- ☐ Pesquisa pela internet
- ☐ Pesquisa usando bases de informações (interno e externo)
- ☐ Da experiência de funcionários
- ☐ Da experiência de clientes / consumidores
- ☐ Da experiência de parceiros ou fornecedores

- ☐ Outras
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

150. Quais das fontes de informação abaixo são obtidas e usadas nos processos decisórios da organização? (PKIC-1)

- ☐ Melhores práticas
- ☐ Comparação (“benchmarking”) com concorrentes
- ☐ Feedback de clientes / consumidores
- ☐ Feedback de funcionários
- ☐ Pesquisa e Inteligência competitiva
- ☐ Lições aprendidas
- ☐ Outros
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

151. Quais os tipos de informações externas que a organização acha mais importante para o monitoramento e identificação de informações relevantes? (PKIC-10)

- ☐ Informação sobre concorrentes ou organizações similares
- ☐ Informação sobre clientes / consumidores existentes
- ☐ Informação sobre clientes / consumidores potenciais
- ☐ Informação sobre leis e regulação
- ☐ Informação econômica ou de mercado
- ☐ Outras
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

152. A organização: (PKIC-2-4)

	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? (PKIC-9)

- ☐ Não realizo atividades de pesquisa de conhecimento
- ☐ Menos que 20%

- ☐ 20%-40%
- ☐ 41%-60%
- ☐ 61%-80%
- ☐ 81-100%

154. Você tem conhecimento de algum novo produto ou serviço inovador (inclusive patentes) que a organização tenha desenvolvido nos últimos dois anos? (PKIC-14)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

155. Você tem conhecimento de novos projetos de pesquisa e desenvolvimento que estão sendo desenvolvidos na Organização? (PKIC-15)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ 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? (RKF-1)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

157. A organização possui políticas ou procedimentos que exijam dos funcionários que documentem o que produzem ou registrem seu próprio conhecimento de uma forma que possa ser reutilizado (tais como documentos, bases de dados eletrônicos, etc.)? (RKF-2)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

158. Qual dos tipos de conhecimentos e/ou informações abaixo são capturados por sua organização? (RKF-3)

- ☐ Lições aprendidas
- ☐ Documentos sobre projetos e produtos
- ☐ E-mails formais
- ☐ Listas de especialistas
- ☐ Resultados de grupos de discussões ou discussões eletrônicas
- ☐ Informações sobre clientes / consumidores
- ☐ Informações sobre suprimentos/insumos

- ☐ Informações sobre sua área/setor de atuação
- ☐ Dados relativos ao desempenho dos funcionários
- ☐ Projetos de pesquisa
- ☐ Intercâmbio de vídeo ou áudio
- ☐ Outros
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

159. Quais dos seguintes itens refletem as principais formas de armazenamento de conhecimentos da organização? (RKF-5)

- ☐ Intranet
- ☐ Extranet
- ☐ Website na Internet
- ☐ 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.)
- ☐ Arquivos/documentos em uma pasta pública hierarquizada (servidor de arquivos ou servidor FTP – Protocolo de Transferência de Arquivos)
- ☐ Unidades de disco em rede
- ☐ Arquivos pessoais de funcionários
- ☐ Arquivos de e-mail
- ☐ Outros
- ☐ Nenhuma das anteriores

160. Em que medida o acesso ao conhecimento armazenado na organização é fácil para você? (RKF-6)

- ☐ Muito fácil
- ☐ Um pouco fácil
- ☐ Fácil
- ☐ Não muito fácil
- ☐ Nada fácil

161. Qual dos itens abaixo, se algum deles, ajudou mais na captura de conhecimentos na organização? (RKF-8)

- ☐ Pessoas foram designadas especificamente para supervisionar a transformação de conhecimento existente, i.e., conhecimento processado / sintetizado a partir de conhecimento existente
- ☐ Existem padrões e políticas para cada tipo de transformação
- ☐ Procedimentos operacionais padrões para a organização (i.e. CMM (Modelo de Maturidade de Processos) para desenvolvimento de softwares)
- ☐ Outros
- ☐ Nenhuma das anteriores

162.Como os funcionários agregam valor à informação coletada pela organização? (RKF-16)

- ☐ Adicionando comentários à informação armazenada em bases de dados
- ☐ Classificando a qualidade da informação baseado em critérios definidos
- ☐ Durante avaliações formais da informação feitas por meio de revisões de pares (*peer review*)
- ☐ Identificando lições aprendidas em projetos, produtos e serviços
- ☐ Identificando boas práticas durante ou depois de revisões de processos organizacionais
- ☐ Outros
- ☐ 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. (RKF-11)

- ☐ Sim
- ☐ Um pouco (fontes parciais de informação estão espalhadas pela organização)
- ☐ Não
- ☐ Não sei

164.Como o conhecimento implícito/tácito é disseminado? (RKF-12)

- ☐ Apresentações formais
- ☐ Almoços informais
- ☐ Reuniões de unidades organizacionais
- ☐ Conversas informais entre funcionários
- ☐ E-mails
- ☐ Videoconferências
- ☐ Áudio-conferência
- ☐ Telefone
- ☐ Revisões de pares (*peer review*)
- ☐ Fóruns
- ☐ Conferências
- ☐ Programas de *mentoring*
- ☐ Revisões operacionais de qualidade
- ☐ Revisões de desempenho formal
- ☐ Outras
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

165.Qual é o grau de efetividade dos sistemas de Gestão do Conhecimento em conectar as pessoas com os

sistemas de informação? (SKAI-4)

- ☐ Muito efetivo
- ☐ Um pouco efetivo
- ☐ Efetivo
- ☐ Não muito efetivo
- ☐ Nada efetivo

Compartilhamento de Conhecimento

166. Quais das seguintes políticas de compartilhamento de conhecimentos existem na organização? (PKS-4)

- ☐ Gerenciamento de documentos
- ☐ Publicação de conteúdo na Web (Internet e Intranet)
- ☐ Tratamento, liberação e divulgação de informação
- ☐ Políticas relativas à segurança de informação
- ☐ Outras
- ☐ A organização não possui políticas de compartilhamento de informações

OBS: As respostas “Outras” e “A organização não possui políticas de compartilhamento de informações” são do tipo opção exclusiva. Se assinalada uma delas as outras não serão consideradas.

167. Existem restrições ativas sobre compartilhamento de conhecimentos (tais como uma política de “necessidade de saber” ou a divulgação de informação sobre certos conhecimentos)? (PKS-5)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

168. Quais atividades de compartilhamento de informações são apoiadas pela organização? (PKS-7)

- ☐ Estórias e narrativas (“*Storytelling*”)
- ☐ Realização de eventos em grupo
- ☐ Almoços informais
- ☐ Grupos de discussão
- ☐ Salas de bate-papo
- ☐ Vídeo ou áudio conferências
- ☐ Feiras de conhecimento
- ☐ Exercícios de simulação
- ☐ Mensagens instantâneas
- ☐ Mensagens eletrônicas (e-mails)
- ☐ Ferramentas e espaços virtuais colaborativos
- ☐ Programas de treinamento
- ☐ Auxílio/aconselhamento por pares/colegas

- ☐ Revisões por pares/colegas
- ☐ Outros
- ☐ Nenhuma das anteriores

169. Quais dos seguintes tipos de conhecimentos explícitos a organização compartilha? (PKS-11)

- ☐ Melhores práticas e lições aprendidas
- ☐ Documentos e publicações institucionais
- ☐ Informações sobre especialistas
- ☐ Diretório corporativo de pessoas
- ☐ Dados de entrevistas e de “*brainstorming*”
- ☐ Vídeos de eventos e de entrevistas
- ☐ Decisões
- ☐ Dados de clientes
- ☐ Dados de mercado
- ☐ Outros
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

170. Como você classifica a efetividade dos produtos e serviços da organização para seus clientes? (PKS-16)

- ☐ Muito efetivo
- ☐ Efetivo
- ☐ Pouco efetivo
- ☐ Pouquíssimo efetivo
- ☐ Não efetivo

171. Quais dos seguintes métodos a organização utiliza para capturar conhecimento tácito? (PKS-12)

- ☐ Entrevistas
- ☐ Levantamento de dados por meio de questionários
- ☐ Estórias da organização (“*Storytelling*”)
- ☐ Simulação
- ☐ Técnicas de “*brainstorming*”
- ☐ Vídeo/Áudio conferências
- ☐ Relatos de experiências (*debriefings*)
- ☐ Revisões de Ações e de Performance
- ☐ Ajuda de pares/colegas
- ☐ Outro
- ☐ Nenhum dos anteriores

OBS: A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

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) listados abaixo estão sendo seguidos ou adotados na organização? (ROK-10)

	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 ou processada pela organização é armazenada em seus sistemas (bases de dados, intranet, etc)? (PKL-6)

- ☐ Muito frequentemente
- ☐ Um pouco frequentemente
- ☐ Frequentemente
- ☐ Não muito frequentemente
- ☐ Pouco frequentemente
- ☐ 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)? (PKL-7)

- ☐ Muito frequentemente
- ☐ Um pouco frequentemente
- ☐ Frequentemente
- ☐ Não muito frequentemente
- ☐ Pouco frequentemente

175. Com que frequência os funcionários fornecem conhecimentos para outras pessoas que buscam seu conhecimento? (PKL-8)

- ☐ Muito frequentemente
- ☐ Um pouco frequentemente
- ☐ Frequentemente
- ☐ Não muito frequentemente
- ☐ Pouco frequentemente

176.Com que efetividade a organização captura ativamente informação externa que auxilia na solução de seus problemas? (Problemas podem incluir questões como más práticas organizacionais, performance em declínio, questões de recursos humanos e outros desafios estratégicos e operacionais enfrentados pela organização). (PKIC-11)

- ☐ Com muita efetividade
- ☐ Com efetividade
- ☐ Com pouca efetividade
- ☐ Com muito pouca efetividade
- ☐ Sem efetividade

177.Com que efetividade você acredita que as unidades da organização geralmente diagnosticam problemas internos (operacionais e/ou organizacionais)? (PKIC-13)

- ☐ Com muita efetividade
- ☐ Com efetividade
- ☐ Com razoável efetividade
- ☐ Com pouca efetividade
- ☐ Sem efetividade

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

- ☐ Eu não gasto tempo procurando informações (SKAI-1)
- ☐ Menos que 30 minutos por dia
- ☐ Entre 31 minutos e menos que 1 hora
- ☐ Entre 1 hora e menos que 2 horas
- ☐ Entre 2 horas e menos que 4 horas
- ☐ Entre 4 horas e menos que 5 horas
- ☐ Mais que cinco horas por dia

179.Você sabe onde procurar “novas” informações disponíveis em sua organização? (SKAI-2)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ 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? (SKAI-3)

- ☐ Muito frequentemente
- ☐ Frequentemente
- ☐ Pouco frequentemente
- ☐ Pouquíssimo frequentemente
- ☐ Raramente

181.Com que facilidade os funcionários identificam quais as fontes ou repositórios de conhecimento são os mais

adequados para uma necessidade específica? (SKAI-12)

- ☐ Muito fácil
- ☐ Fácil
- ☐ Pouco fácil
- ☐ Pouquíssimo fácil
- ☐ Difícil

182. Qual a facilidade em identificar quem sabe determinados assuntos na organização? (SKAI-15)

- ☐ Muito fácil
- ☐ Fácil
- ☐ Pouco fácil
- ☐ Pouquíssimo fácil
- ☐ Difícil

183. Com que frequência você sente que deve buscar a informação por conta própria? (SKAI-13)

- ☐ Muito frequentemente
- ☐ Frequentemente
- ☐ Pouco frequentemente
- ☐ Pouquíssimo frequentemente
- ☐ 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? (RMB-1)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

185. Quais tipos de métricas operacionais ou ferramentas de medição a organização usa para determinar o valor do conhecimento organizacional? (RMB-2)

- ☐ “*Balanced Scorecard*”
- ☐ Retorno de Investimento -ROI
- ☐ Custo da qualidade
- ☐ Pesquisa de satisfação dos clientes
- ☐ Pesquisas de Satisfação dos funcionários
- ☐ Um processo sistemático de avaliação de pessoal
- ☐ Programa de Qualidade Total
- ☐ Processos/funções relativos a auditoria
- ☐ Processos/funções de avaliação operacional

- ☐ Modelo de Maturidade de Processos (CMM)
- ☐ Índice de Capital Humano
- ☐ Revisões de manutenção (de qualquer tipo)
- ☐ Outros
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

186. Quais das medidas abaixo a organização utiliza para medir seu Programa de GC? (RMB-16)

- ☐ “*Balanced Scorecard*”
- ☐ Retorno de Investimento (ROI)
- ☐ Custo da qualidade
- ☐ Pesquisa de satisfação dos clientes
- ☐ Pesquisas de satisfação dos funcionários
- ☐ Um processo sistemático de avaliação de pessoal
- ☐ Processos/funções relativos a auditoria
- ☐ Processos/funções de avaliação operacional
- ☐ Índice de Capital Humano
- ☐ Outros
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

187. A alta gerência utiliza indicadores financeiros para justificar estratégias ou mudanças de gestão do conhecimento na organização? (RMB-7)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

188. Em sua opinião, a alta gerência utiliza medidas operacionais identificadas acima para justificar as estratégias de compartilhamento de conhecimentos ou mudanças na organização? (RMB-6)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Em certa medida ou somente em algumas áreas
- ☐ Não sei

189. Em sua opinião, a organização efetivamente dá importância a informações e conhecimentos externos para planejar ações preventivas? (RMB-8)

- ☐ Sim
- ☐ Não

- Não sei

190. Quais das seguintes atividades têm ajudado a melhorar a resposta da organização às mudanças de demandas do mercado, do ambiente organizacional, ou outros desafios? (RMB-9)

- ☐ Melhores práticas compartilhadas ou usadas
- ☐ Busca por informações em fontes não usuais (*non-mainstream*)
- ☐ Aprendizado com outros
- ☐ Processos de aprendizagem pela reposição sistemática de resultados e de processos com desempenho abaixo do desejado
- ☐ Outros
- ☐ Nenhum

OBS: A resposta “Nenhum” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

191. Algum estudo foi realizado para verificar a efetividade de algum dos seguintes itens? (RMB-10)

	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? (RMB-11)

- ☐ Desenvolver novos produtos
- ☐ Desenvolver novos serviços
- ☐ Criar estratégia de marketing
- ☐ Influenciar o desenho de processos organizacionais.
- ☐ Criar uma estratégia de comunicação com clientes
- ☐ Outro
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

193. Quais áreas se beneficiaram mais do Programa de GC ou de atividades de compartilhamento de conhecimentos? (RMB-17)

- ☐ Desenvolvimento de novos produtos

- ☐ Desenvolvimento de novos serviços
- ☐ Criação de estratégia de marketing
- ☐ Desenho de processos organizacionais.
- ☐ Criação de uma estratégia de comunicação com clientes
- ☐ Outro
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

194. Como a organização monitora a performance de seus parceiros, vendedores ou afiliados? (RMB- 12)

- ☐ Contato face a face
- ☐ Contato telefônico
- ☐ Monitoramento através de novas narrativas
- ☐ Discussões com outros consumidores ou clientes
- ☐ Outros
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

195. A organização possui meios ou mecanismos para identificar críticas ou comentários externos sobre a organização e seus produtos/serviços? (RMB-13)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

196. A organização possui um processo padrão de medição do desempenho dos funcionários? (RMB- 14)

- ☐ Sim
- ☐ Não

197. A organização inclui o desempenho relacionado a GC em sua avaliação de pessoal ? (RMB-15)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

Os resultados da GC na Organização

198. Como você avalia as iniciativas de GC da organização tomando como base os resultados observáveis dessas iniciativas? (RA-8)

- ☐ Muito bem sucedidas
- ☐ Um pouco bem sucedidas
- ☐ Bem sucedidas
- ☐ Um pouco mal sucedidas

- Muito mal sucedidas

199. Quais dos tipos de conhecimento abaixo você sente que foram ajudados a melhorar pelo Programa de GC na organização? (RA-7)

- ☐ Sobre clientes
- ☐ Sobre vendas ou sobre o estado financeiro da organização
- ☐ Sobre o estado das operações organizacionais
- ☐ Sobre a concorrência
- ☐ Sobre a área/setor de atuação da organização
- ☐ Sobre mudanças governamentais regulatórias
- ☐ Sobre os fornecedores
- ☐ Outro tipo de informação
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

200. Quais são os aspectos da organização que foram ajudados significativamente por atividades relativas a conhecimento (tais como compartilhamento de conhecimentos e operacionalização do conhecimento)? (RA-5)

- ☐ Satisfação e lealdade dos clientes
- ☐ Processos operacionais da organização
- ☐ Produtividade organizacional
- ☐ Habilidade para modificar estratégias ou enfoques de resolução de problemas
- ☐ Políticas e procedimentos organizacionais
- ☐ Outros
- ☐ Nenhuma das anteriores

OBS: A resposta “Nenhuma das anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.

201. Você conhece algum processo organizacional que tenha melhorado significativamente como resultado do Programa de GC da organização? (RA-16)

- Sim
- Não
- Não sei

202. O Programa de GC ou as atividades informais de GC ajudam os funcionários a economizar tempo em seu trabalho? (ROK-18)

- Sim
- Não
- Não sei

203.O Programa de GC aumenta o valor das oportunidades de desenvolvimento profissional para os funcionários? (ROK-19)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

204.Os seguintes grupos estão cientes das lacunas de conhecimento que devem ser preenchidas para que a organização atinja seus objetivos? (RA-9-10)

	Sim	Não	Não sei
Funcionários	☐	☐	☐
Gerência intermediária	☐	☐	☐
Alta gerência	☐	☐	☐

205.Quais tipos de conteúdos você se vê buscando repetidamente? (SCM-2)

- ☐ Informação estratégica
- ☐ Políticas e procedimentos
- ☐ Informação setorial
- ☐ Dados estatísticos
- ☐ Inteligência de negócios e/ou dados de indicadores
- ☐ Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos
- ☐ Conteúdos sobre clientes
- ☐ Documentos relativos aos processos organizacionais
- ☐ Informação e estatísticas nacionais
- ☐ Pareceres dados a clientes
- ☐ Experiências organizacionais anteriores com clientes
- ☐ Informações do tipo avaliação
- ☐ Outros
- ☐ Nenhum dos anteriores

OBS: A resposta “Nenhum dos anteriores” é do tipo opção exclusiva. Se assinalada as outras não serão consideradas.