



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUCAS ROSAS DE FREITAS SÁ BARRETO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: ESTUDO DO NÍVEL DE MATURIDADE NA
COMPANHIA DE PROCESSAMENTO DE DADOS DO
ESTADO DA BAHIA - PRODEB**

Salvador

2018

LUCAS ROSAS DE FREITAS SÁ BARRETO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: ESTUDO DO NÍVEL DE MATURIDADE NA
COMPANHIA DE PROCESSAMENTO DE DADOS DO
ESTADO DA BAHIA - PRODEB**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Orientadora: Profa. Dra. Doraliza Auxiliadora
Abranches Monteiro**

Salvador

2018

Escola de Administração - UFBA

B273 Barreto, Lucas Rosas de Freitas Sá.

Gestão do conhecimento na administração pública: estudo do nível de maturidade na Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia / Lucas Rosas de Freitas Sá Barreto – 2018.

86 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2018.

1. Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia - Avaliação. 2. Gestão do conhecimento. 3. Administração pública – Inovações tecnológicas. 4. Aprendizagem organizacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.4038

LUCAS ROSAS DE FREITAS SÁ BARRETO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: ESTUDO DO NÍVEL DE MATURIDADE NA
COMPANHIA DE PROCESSAMENTO DE DADOS DO
ESTADO DA BAHIA - PRODEB**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de
Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 14 de Dezembro de 2018.

Prof.^a Dr.^a Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro.
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Brasil.
Docente da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

Prof. Dr. Ernani Marques dos Santos.
Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, Brasil.
Pesquisador da Universidade Federal da Bahia.

Prof. Dr. Ives Romero Tavares do Nascimento.
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Brasil.
Docente da Universidade Federal do Cariri.

À
pequena multidão composta por sem nomes. Obrigado por tudo que fizeram por
mim.

“Terás noção do real valor do ‘Sim’ quando tiveres a mesma do real valor do ‘Não’.” (Sá)

“Se você pensa que pode ou se pensa que não pode, de qualquer forma você está correto.” (Henry Ford)

BARRETO, Lucas Rosas de Freitas Sá. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**: Estudo do nível de maturidade na Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia - PRODEB. 86 f. il. 2018. Dissertação – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar o nível de maturidade em gestão do conhecimento na Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia – PRODEB. Para tal, foi aplicado o modelo desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea intitulado de Instrumento para a Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública – IAGCAP. Por meio de uma pesquisa do tipo *survey*, utilizando a Escala Likert de 07 posições (36 quesitos), foram obtidos dados que permitiram a análise das seguintes dimensões relacionadas à gestão do conhecimento nas organizações: Liderança em Gestão do Conhecimento (GC), Processo, Pessoas, Tecnologia, Processos de Conhecimento e Aprendizagem e Inovação. Com base nos resultados, foi possível identificar que a PRODEB se encontra no nível denominado Introdutório. Conforme escala utilizada que contém 5 posições, onde o nível máximo é a Maturidade, o nível Introdutório representa a 3ª posição. No que diz respeito à análise da 1ª dimensão (Liderança em GC), a PRODEB demonstrou que possui políticas de proteção da informação e do conhecimento. Na 2ª dimensão (Processo) houve equilíbrio na pontuação em cada ponto considerado. A menor média registrada em uma assertiva, individualmente, foi na 3ª dimensão (Pessoas) relacionada aos aspectos de *mentoring*, *coaching* e tutoria. A dimensão mais positiva foi a 4ª (tecnologia). Já na 5ª dimensão (Processos de Conhecimento), mais uma vez, ocorreu um equilíbrio nas médias das respostas dadas aos quesitos. A 6ª dimensão (Aprendizagem e Inovação) sinalizou que a PRODEB reconhece a necessidade e importância da organização ter condições de aprender e inovar. Os resultados demonstram que a PRODEB direciona a maior parte dos seus esforços à área finalística deixando, assim, as áreas Comercial e, principalmente, a Administrativa menos assistidas no que diz respeito à Gestão do Conhecimento. Soma-se a esse fator o elevado *turnover* (rotatividade de colaboradores), aspecto também identificado na pesquisa, sendo assim, esses são pontos de cautela que podem ocasionar problemas referentes ao clima organizacional. Contudo, esse resultado parece estar relacionado à natureza da organização e ao seu portfólio de serviços. A pesquisa ainda ajuda a diminuir a carência de estudos no que diz respeito à Avaliação de Maturidade em GC em órgãos da esfera Estadual, bem como fornece informações que poderão ser cruzadas com outras pesquisas em estudos futuros.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Nível de Maturidade. Administração Pública.

BARRETO, Lucas Rosas de Freitas Sá. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**: Estudo do nível de maturidade na Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia - PRODEB. 84 f. il. 2018. Dissertação – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the level of maturity in knowledge management in the Data Processing Company of the state of Bahia - PRODEB. For such, we applied the model developed by the Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea called instrument for the Evaluation of Knowledge Management in Public Administration - IAGCAP. We conducted a survey using the Likert scale of 07 positions (36 questions) were obtained data that allowed the analysis of the following dimensions related to knowledge management in organizations: Leadership in Knowledge Management (GC), Process, people, technology, processes of knowledge and learning and innovation. It was possible to identify that the PRODEB stands at the Introductory level. According to the scale used that contains 5 positions, where the maximum level is Maturity, the Introductory level represents the 3rd position. As regards the analysis of the 1st dimension (Leadership in GC), the PRODEB demonstrated that has policies of protection of information and knowledge. In the 2nd dimension (Process) there was a balance in the score in each point considered. The lowest average recorded in an individual assertion was in the 3rd dimension (People) related to the aspects of mentoring, coaching and mentoring. The most positive dimension was the 4th (technology). Already in the 5th dimension (Knowledge Processes), once again, there was a balance in the averages of the responses given to the items. However, the averages were closer to the position 4 of the Likert Scale as soon as representing neutrality and/or indifference. The 6th Dimension (Learning and Innovation) has shown that the PRODEB recognizes the importance and necessity of the organization to be able to learn and innovate. The results demonstrate that PRODEB's efforts go to the finalist area, leaving the Commercial and Administrative areas less attended, in the field of Knowledge Management. Added to this factor is the high turnover (turnover of employees), an aspect that is also identified in the research, so that these are points of caution that can cause problems regarding the organizational climate. However, this result seems to be related to the nature of the organization and its portfolio of services. The research also helps to reduce the lack of studies concerning the assessment of maturity in GC in organs of the state sphere as well as provides information that can be cross-checked with other surveys in future studies.

Keywords: Knowledge Management. Maturity Levels. Public Administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Dados x Informação x Conhecimento.....	16
Figura 02 – Escala Likert 7 Posições.....	33
Figura 03 – Operacionalização da Pesquisa	39
Figura 04 – Percurso metodológico.....	39
Figura 05 – Formação Acadêmica.....	40
Figura 06 – Formação Acadêmica x Área	41
Figura 07 – Distribuição – Participação em Cursos	42
Figura 08 – Situação Funcional	43
Figura 09 – Tempo de atuação na PRODEB.....	45
Figura 10 – Cálculo Coeficiente Alfa de Cronbach	46
Figura 11 – Liderança em Gestão do Conhecimento	48
Figura 12 – Dimensão Processo	49
Figura 13 – Dimensão Pessoas	51
Figura 14 – Dimensão Tecnologia.....	53
Figura 15 – Dimensão Processo de Conhecimento	55
Figura 16 – Dimensão aprendizagem e Inovação.....	56
Figura 17 – Nível de Maturidade PRODEB	59
Figura 18 – Análise das Dimensões	60
Figura 19 – Comparativo 5º Dimensão: ADM x COMERCIAL X FINALISTICA.....	61
Figura 20 – Dimensão X Área.....	62
Figura 21 – Comparativo 6ª Dimensão: ADM X Comercial X Finalística.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Dimensões IAGCAP proposto por Batista	28
Quadro 02 – Órgãos avaliados pelo IAGCAP.....	29
Quadro 03 – Classificação Nível de Maturidade.....	33
Quadro 04 – Cronologia das Atividades PRODEB.....	36
Quadro 05 – Missão, visão e negócio da PRODEB	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Dimensão x Amplitude Amostral	57
Tabela 02 – Nível de Maturidade PRODEB	58
Tabela 03 – Diferença Área Administrativa x Demais Unidades	63

LISTA DE SIGLAS

BD	Big Data
BI	Business Intelligence
CAB	Centro Administrativo da Bahia
CRM	Custom Relationship Management
CzRM	Citizen Relationship Management
ERP	Enterprise Relationship Planning
FIPLAN	Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças
GC	Gestão do Conhecimento
IAGCAP	Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
PRODEB	Companhia de Processamento de dados do Estado da Bahia
SAC	Serviço de Atendimento ao Cidadão
SAEB	Secretaria de Administração do Estado da Bahia
SCM	Supply Chain Management
SEPLANTEC	Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia
TD	Texto para Discursão
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFBA	Universidade Federal do Estado da Bahia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. GESTÃO DO CONHECIMENTO E ESTUDOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	19
3. CONTRIBUIÇÕES DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	23
4. MODELO DE MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GC	28
4.1 MODELO IAGCAP APLICADO A PRODEB	30
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
5.1 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA – CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	35
5.2 INSTRUMENTO DE COLETA E MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS	37
5.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	38
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
6.1 PERFIL PESSOAL E PROFISSIONAL DOS COLABORADORES DA PRODEB	40
6.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	46
6.2.1 1ª Dimensão - Liderança em Gestão do Conhecimento.....	47
6.2.2 2ª Dimensão – Processo	49
6.2.3 3ª Dimensão – Pessoas	50
6.2.4 4ª Dimensão – Tecnologia	52
6.2.5 5ª Dimensão – Processos de Conhecimento	54
6.2.6 6ª Dimensão – Aprendizagem e Inovação	56
6.3 SÍNTESE ANALÍTICA SOBRE AS DIMENSÕES DE MATURIDADE EM GC	57
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	68
APENDICE A	75
ANEXO I - Organograma da PRODEB	82
ANEXO II - Estudos sobre gestão do conhecimento do Ipea.....	83

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo objetivou analisar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC), na Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia – PRODEB, empresa pública que atua no ramo da Tecnologia da Informação (TI) e que possui como principais clientes órgãos da administração pública do Estado da Bahia. Estes clientes são os responsáveis pela implantação e execução das ações e políticas do Governo do estado, ou seja, à prestação de diversos serviços à população.

Sabe-se que a sociedade tem exigido, cada vez mais, um melhor desempenho das organizações públicas (MARINI, 2002) e a gestão do conhecimento é tida para muitos autores como estratégia de melhorar os processos gerenciais, aumentar o desempenho das organizações e agregar valor aos serviços disponibilizados à população (SECCHI, 2009; SILVA, 2015).

Toda e qualquer organização que tenha por objetivo aprimorar o seu desempenho precisa buscar métodos para melhorar a utilização dos recursos. Até meados da década de 70, quando os pensamentos e procedimentos estavam voltados para o ambiente industrial, focados na produção, no chão de fábrica, foram realizados estudos que buscavam identificar os fatores de crescimento da produtividade. Uma pesquisa de destaque realizada neste sentido foi a de Braga e Rossi (1998), na qual analisaram a evolução da produtividade em diversos setores da indústria de transformação visando, entre outros pontos, identificar a relação entre tecnologia e aumento de produtividade. Com o passar do tempo, mudanças tecnológicas e a globalização dos mercados começaram a estabelecer o sentido que deveria ser seguido pelas organizações em todo o mundo.

Santiago (2012) enfatiza que as mudanças ocasionadas pela globalização levaram as empresas a buscarem novas formas de realizar o trabalho nas organizações. A concorrência que outrora estava restrita às cidades e, em algumas situações mais pontuais, ao mesmo Estado de domicílio, passou ser considerada em escala global. Desta forma, com o avanço da tecnologia, meios de comunicação e diminuição dos custos que envolviam o transporte dos produtos, um fabricante do extremo oriente consegue concorrer em igualdade de condições com um fabricante que é instalado no Brasil e que atua exclusivamente no mercado consumidor Brasileiro. Esse aumento exponencial da concorrência, fez com que a eficiência e eficácia que outrora eram consideradas como fatores de diferencial competitivo se tornassem pré-requisitos para a sobrevivência organizacional (COELHO, 2012).

Para a compreensão destes impactos no âmbito da Administração Pública é necessário considerar as ponderações feitas por Bozeman e Bretschneider (1994) e Pettigrew (2005), os quais afirmam que, por conta das diferenças na forma de obtenção de recursos, público-alvo da organização, procedimentos para tomada de decisões e objetivos organizacionais, a gestão das organizações públicas é significativamente diferente das organizações privadas. Lodhi e Mikulecky (2011) complementam ao afirmarem que práticas de gestão adotadas em organizações privadas quando são adotadas em organizações públicas assumem formas diferentes uma vez que, não raro, precisam assumir novos contornos por conta de imposições legais.

Embora em um ritmo mais lento do que a iniciativa privada, considerando todas as suas especificidades do setor público, é possível notar modificações nas organizações públicas. Ao analisar a Administração Pública Brasileira como organização, notam-se falhas em fornecer respostas a muitas demandas e desafio contemporâneos (MATIAS PEREIRA, 2011). Visando sanar esta situação e adequar-se a nova realidade, é preciso que a Administração Pública seja modernizada e siga um modelo de gestão que resulte na melhoria da prestação de serviço à população (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Princípios como eficiência, transparência organizacional e *accountability* saíram do imaginário teórico e tornaram-se práticas de gestão, inclusive como medidas legais. A Emenda Constitucional (EC) 19/98 incluiu o princípio da eficiência aos atos públicos, e houve o avanço e a ampliação do governo eletrônico (DINIZ *et al.* 2009) nas instâncias governamentais brasileiras e a expansão dos instrumentos de participação e acesso à informação no serviço público (urnas eletrônicas, pregão eletrônico, portal da transparência, lei de acesso a informação, dados governamentais abertos e outros).

No entanto, as organizações públicas, que cumprem o papel de fornecimento de informações em nome do governo, bem como de execução de certas obrigações perante a sociedade, precisam acompanhar as mudanças contemporâneas e, conforme pontua Miranda (2010, p.97), “estudar e compreender o fluxo de informações nas organizações públicas” possibilitará a promoção do avanço no que diz respeito à governança no setor público.

Nesse contexto, a informação passou a constar entre os principais diferenciais competitivos existentes, independentemente de ter suas origens dentro da organização ou ser resultado de fatores externos. Definida de forma simplista como “dados contextualizados” é

através dela que muitas organizações buscam compreender melhor a si mesma, seu ambiente externo e identificar oportunidades e ameaças.

Desta forma, impulsionado pelo surgimento da chamada Sociedade do Conhecimento (fonte), o papel desempenhado pelo Estado e, conseqüentemente, pela Administração Pública precisa ser revisto, sobretudo, no que envolve o gerenciamento de um importante recurso intangível que agora é reconhecido como fundamental fator de produção: o conhecimento (MCNABB,2007; BRESSER-PEREIRA, 2009). Stewart (2002) acredita que o conhecimento atingiu importância tal que, por vezes, é o mais importante fator na geração da riqueza, desbancando até mesmo o capital e o trabalho.

As organizações privadas focam em utilizar o conhecimento de maneira estratégica, tendo por objetivo o aumento da sua eficiência competitiva. Isso fica claro quando se analisa a afirmação feita por Fleury e Oliveira Junior (2008), quando mencionam que o conhecimento organizacional é um ativo importante, sobretudo pelo fato de que esse não pode ser facilmente negociado ou replicado pelos concorrentes.

No que diz respeito a órgãos públicos no Brasil, a gestão ocorre segundo a perspectiva clássica (BRESSER-PEREIRA, 2009), ou seja, é dada ênfase demasiada ao estilo burocrático, assim, criando as condições necessárias para que disfunções nessa forma de gestão se tornem evidentes. Ainda, é possível identificar claramente as características patrimonialistas e burocráticas apontadas por Secchi (2009) e Capobianco *et al.* (2013) na forma de gestão dos órgãos públicos, como a ênfase no controle dos meios, excesso de normas e regras legais e pouco destaque ao desempenho. Logo, foram pontuais as experiências na iniciativa pública que verdadeiramente tratam o conhecimento como ativo importante. Esse é o perfil que muda a partir dos esforços da reforma gerencial ocorrida em vários países, inclusive no Brasil, que visa modernizar a gestão pública a partir, inclusive, de práticas de gestão utilizadas no setor privado.

Conforme Silva Jr. *et al.* (2012), mudanças organizacionais existem para possibilitar que ocorra a diferenciação, aumento da produtividade e qualidade dos serviços prestados à população. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento (GC) pode ser utilizada como impulsionador deste processo, uma vez que colabora para a melhoria da gestão organizacional (HELOU, 2017). Nesse contexto, as organizações, inclusive as do setor público, buscaram entender os impactos e as demandas que essa nova realidade passou a ter sobre as

organizações considerando que, para sobreviver no cenário atual, é necessário ser eficientes e eficazes.

Como em muitas outras situações, a iniciativa privada foi pioneira em canalizar essas energias para a melhora do desempenho organizacional. Não demorou, e foi possível identificar que a Tecnologia da Informação (TI) poderia ser uma grande aliada nesse processo. Desta forma, softwares foram desenvolvidos com o intuito de possibilitar o registro, processamento e recuperação de informações que serviriam como balizadoras de decisões organizacionais.

Assim sendo, é possível notar que existe à disposição das organizações uma imensa quantidade de dados que, conforme Jamil (2006), representa o primeiro degrau da “escada do saber”. Na etapa seguinte, encontra-se a Informação que, ainda de acordo com Jamil (2006, p.17), é “um elemento composto a partir de um conjunto de dados relevantes para uma análise” e por fim Davenport e Prusak (1998, p.7) informam que “o conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva dos dados”. A diferença entre dados, informação e conhecimento é disposta na figura abaixo:

Figura 01 – Dados x Informação x Conhecimento



Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (2003); Carvalho (2012)

A busca por uma definição para o termo “conhecimento” não é algo novo. Moran (1994, p.23), define como “compreender todas as dimensões da realidade, captar e expressar totalidade de forma cada vez mais ampla e “integral”. Nonaka e Takeuchi (1997, p.33) acreditam que “conhecimento significa sabedoria adquirida a partir da perspectiva da

personalidade como um todo”. Fialho *et al.* (2006), complementam informando que o conhecimento compreende um conjunto de dados e suas relações, ocupando papel de destaque no que diz respeito a tomadas de decisões e criação de novos conhecimentos.

Como se pode observar, existe uma variedade de concepções para conhecimento. Em parte, esta variedade é explicada por Spender (2001):

É difícil conceituar conhecimento por ser este um termo fluido e de difícil definição. Parte da bibliografia sobre Gestão do Conhecimento o trata como um objeto a ser criado, comprado, possuído ou vendido; outra parte foca o processo da criação do conhecimento. (SPENDER, 2001, p.27)

Para tornar útil o conhecimento, se faz necessário geri-los corretamente. Neste contexto, surge a Gestão do Conhecimento (GC).

Alvares, Baptista e Araújo Júnior (2010), fizeram um esforço para agrupar os mais diferentes conceitos de GC. Esta classificação resultou em 9 grupos sendo eles: GC como capital intelectual; GC como gestão de ativos intangíveis; GC como gestão de árvores do conhecimento; GC como processo; GC como criação do conhecimento organizacional; GC como gestão do intelecto profissional; GC a partir dos ativos de informação e GC por perspectiva de aprendizado. Esse agrupamento foi nomeado pelos autores como “Categorização Conceitual da Gestão do Conhecimento” (ALVARES, BAPTISTA, ARAUJO JÚNIOR, 2010, p. 239).

A definição de Choo (2006) estabelece GC como uma estrutura que tem como objetivo coordenar metas e processos da organização, visando possibilitar a criação de um ambiente adequado para que o conhecimento disponível colabore para o aprendizado e criação de valor para a organização, o posicionamento de Wilson (2006) informa que, para a ocorrência de GC na organização, essa deverá ser gerenciada de forma tal que possibilite o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades, além do compartilhamento da informação e Salim (2001) conceitua Gestão do Conhecimento como sendo um processo que foi intencionalmente construído e articulado, com o intuito de sustentar ou promover a melhoria da organização. No que diz respeito ao seu desempenho, através da criação e circulação do conhecimento, servirá como norte para as considerações realizadas nesta pesquisa.

Levando em consideração a complexidade intrínseca à gestão do conhecimento, infere-se que as organizações se encontram em níveis diversos no que diz respeito a este processo. Assim, surge a pergunta orientadora deste estudo: **Em qual nível de maturidade,**

no que diz respeito à Gestão do Conhecimento, se encontra a Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia – PRODEB?

Inicialmente, o foco da pesquisa estava direcionado às organizações públicas do Estado da Bahia e, posteriormente, foi deslocado para as empresas públicas do Estado da Bahia, em específico, a Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia – PRODEB, órgão de atuação profissional do pesquisador desde 2009. Nos 9 anos de atuação na organização, o pesquisador teve a oportunidade de ocupar diversas funções. Desta forma, interagiu ativamente com áreas-meio e áreas-fim da organização. Esta condição possibilitou o acesso a dados e informações fundamentais para o atingimento do objetivo proposto.

Dito isto, este trabalho tem como objetivo: **analisar o nível de maturidade que se encontra a Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia - PRODEB no que diz respeito à Gestão de Conhecimento (GC)**. Especificamente, buscou-se investigar e descrever as práticas de gestão do conhecimento realizadas pela PRODEB, comparar o nível de GC entre as áreas da organização (ADM, Comercial e Finalística) e, com base nos “achados”, discutir as distorções mais relevantes buscando contribuir para a melhoria da organização no que diz respeito à GC e, conseqüentemente, sua eficiência, eficácia e efetividade.

Foi utilizado o modelo chamado Instrumento de avaliação da gestão de conhecimento na administração Pública (IAGCAP) proposto por Fábio Batista (2012), utilizado para analisar algumas organizações que compõem a Administração Pública brasileira, além de reflexões e abordagens apresentadas também por outros autores que tratam do tema Gestão do Conhecimento.

O estudo está estruturado contendo, além desta introdução, as seguintes seções: gestão do Conhecimento e estudos em organizações públicas; contribuições da Tecnologia da Informação para a Gestão do Conhecimento na Administração Pública; modelo de mensuração do nível de maturidade em Gestão do Conhecimento; modelo IAGCAP aplicado a PRODEB; procedimentos metodológicos e os resultados e discussão.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E ESTUDOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A partir da década de 1990, a Administração Pública passou por reformas administrativas em vários países, assim como no Brasil, tendo como principais objetivos a recuperação da chamada poupança pública, a reavaliação da forma de intervenção governamental na economia e a implantação de novo modelo de gestão com ênfase na obtenção da eficiência, eficácia e melhoria contínua no nível de qualidade dos serviços públicos prestados (BRESSER-PEREIRA, 2000; MARINI, 2005 e SECCHI, 2009). *Pari passu*, o mundo enfrentava mudanças relacionadas à ampliação das Tecnologias da Informação que contribuíram para uma significativa modificação na forma como as organizações e a sociedade lidavam com a grande quantidade de conhecimento disponível.

Sveiby (1998) destaca que a Gestão do Conhecimento auxilia no processo do aumento da eficiência e eficácia operacional, no entanto ela tem potencial de fazer mais. Em alinhamento com esse ponto de vista, nos dias de hoje, a GC é tida como um componente fundamental da estratégia organizacional e exige respaldo direto e inequívoco da Alta Administração da Organização conforme salienta Batista (2012):

A GC surge como um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar seu desempenho. [...] Na administração pública, a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral (BATISTA, 2012 p.40-41).

Desta forma, a GC se torna componente chave a ser considerado em toda e qualquer tomada de decisão, principalmente, naquelas que envolvem o desenvolvimento estratégico da organização, fortalecimento da cultura organizacional e disseminação do conhecimento dentro e fora da organização (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Peter Drucker, desde 1993, enfatiza que o conhecimento é o único recurso de significância na sociedade regida pelo capital e Davenport e Prusak (2003) acreditam que o somatório de conhecimentos construídos dentro da empresa é a única vantagem sustentável de uma organização. Observa-se que o exposto se encontra alinhado ao que é dito por Fresneda e Gonçalves (2004), os quais afirmam que no setor público a gestão do conhecimento passou a ser um novo caminho no que diz respeito à melhoria do desempenho organizacional e relacionamento (interno e externo) das organizações.

Abdullah e Date (2009) enumeram 5 pontos considerados comuns no que diz respeito à necessidade de implantar a GC em organizações públicas e privadas sendo eles: i) atrair e manter o capital humano; ii) promover o capital social; iii) criar e usar o capital estrutural, iv) compartilhar processos e melhores práticas (em combinação com práticas inovadoras) e v) estimular a colaboração. No entanto, apesar das similaridades apresentadas, especialistas como Cong e Pandya (2003) e Salavati, Shafei e Shaghayegh (2010) acreditam que é necessário um tratamento específico para a Administração Pública.

Algumas peculiaridades precisam ser consideradas quando se fala a respeito de GC em organizações públicas. Seguindo o raciocínio de Bhatt (2001), não é fácil capturar, estocar ou transmitir informação. Adicione a esta dificuldade natural o fato de que, muitas vezes, os gestores públicos não possuem o devido preparo técnico para desempenhar determinadas funções/atividades. Esta situação é agravada uma vez que exista o sentimento de transitoriedade na ocupação de determinado cargo. Assim sendo, atividades que não resultem em forte impacto nos números da organização, em um curto período, podem acabar negligenciadas, como sendo atividades de importância secundária.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), ao longo dos últimos anos, realizou sistematicamente uma série de estudos que tinham como objetivo definir, mapear e propor melhorias, no que diz respeito à GC na gestão pública (vide ANEXO II). No entanto, observa-se que, apesar do esforço direcionado neste sentido, e conforme resultado da pesquisa Ipea publicada em 2016, referente a dados coletados em 2014, mais de 70% dos órgãos públicos pesquisados, encontram-se nos níveis iniciais de maturidade (BATISTA, 2016). Assim sendo, ficou bastante claro que existe margem significativa de melhora.

Fazendo uma breve análise das publicações a respeito de Gestão do conhecimento publicadas pelo Ipea é possível notar o amadurecimento na abordagem do tema e o aumento gradativo de sua relevância no âmbito Público. Traremos aqui, apenas alguns exemplos dignos de nota, como a publicação do ano de 2005, intitulada “Conhecimento Desperdiçado” (BATISTA, 2005). Nela, o autor aponta fragilidades a respeito da GC no âmbito público. Questões como morte, aposentadoria e até mesmo transferências de colaboradores têm resultado em perda de conhecimento em organizações públicas. Inclusive, o autor relata que, não raro, alguns colaboradores que outrora foram “desligados” da organização são recontratados como consultores, uma vez que o conhecimento de determinada atividade não estava concentrado na organização, e sim única e exclusivamente no colaborador que a executava.

Em 2012, sob o tema: “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: Como Implementar a Gestão do Conhecimento para Produzir Resultados Em Benefício Do Cidadão” (**Batista**, 2012), o Ipea, através do autor, apresentou um modelo de como implementar práticas de GC nas organizações Públicas contendo, inclusive, detalhamento do ciclo KDCA o qual tem por objetivo auxiliar na implantação de GC. Conforme Silva (2015) o ciclo KDCA tem por base o:

[...]controle de processos que conta com as seguintes etapas: P, de PLAN (planejar) quando são definidas as metas de melhoria e os métodos que permitirão atingir as metas propostas; D, de DO (executar) quando são executadas as atividades previstas no plano; C, de CHECK (verificar), quando se verificam os resultados da tarefa executada; e A, de ACTION (atuar corretivamente) quando a organização atua corretivamente caso as metas não tenham sido atingidas. A substituição do P (Plan = planejar) pelo K (Knowledge = conhecimento) visa destacar o foco no conhecimento existente no Ciclo KDCA. Não se trata de eliminar o planejamento. Ele continua a ocorrer, mas agora com foco no conhecimento. (SILVA, 2015 p. 31).

Em 2014 foi divulgado o estudo intitulado “Grau de utilização da gestão do conhecimento na administração pública federal: Brasil” de autoria de Batista (2014) que trouxe uma síntese dos resultados da pesquisa Ipea – 2014 mostrando que houve avanço considerável a respeito da utilização de GC na Administração Pública. No entanto, informou que os avanços identificados eram resultantes de iniciativas isoladas, quase sempre relacionadas a TI e não de um esforço mais amplo, como ocorreu no início dos anos 90. Nesse período, o Governo Federal criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). Esse, segundo o autor, pode ser considerado um esforço estruturado de avançar em vários aspectos referentes à gestão pública no que diz respeito à GC e outros pontos.

Em 2015, foi destaque a apresentação dos resultados de externalização e formalização de GC em órgãos públicos, materializado através da publicação do Texto para Discursão (TD) intitulado: Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014 – Grau de Externalização e Formalização (BATISTA, 2015). Neste trabalho, sugere-se que sejam criados nos órgãos estratégicos unidades gerenciais específicas e funções de gestor e diretor de Gestão do Conhecimento. Propõe também que seja estimulada a criação de comunidades de prática por áreas temáticas, que se estabeleçam mecanismos permanentes de compartilhamento de informação, entre outras ações que levariam as organizações avançarem no que diz respeito ao nível de maturidade em GC.

Por último, em 2016 foi publicado um resultado referente aos níveis de maturidade em GC dos órgãos públicos federais através da publicação intitulada: Gestão do Conhecimento na

Administração Pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014 – Níveis de maturidade (BATISTA, 2016). A referida publicação tem semelhanças com a presente pesquisa, uma vez que interpreta os dados obtidos pela aplicação do mesmo instrumento de pesquisa, tendo como diferença apenas o foco na esfera federal, enquanto este trabalho foi realizado em um órgão da administração estadual, no estado da Bahia.

Além dos estudos realizados através do Ipea, relacionados no Anexo II, poucos foram os autores que escreveram a respeito do tema Gestão do Conhecimento realizando uma vinculação desse tema diretamente com órgãos públicos (MOORE, 1995; HARTLEY, 2005; PETTIGREW, 2005). Detalhando mais essa situação, Rashman e Hartley (2009) citam o fato de que muitos dos trabalhos empíricos que são realizados dizem respeito a organizações de natureza privada. Logo, este trabalho irá colaborar com a melhora deste panorama.

3 CONTRIBUIÇÕES DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A tecnologia foi um fator determinante para a evolução da Gestão do conhecimento no âmbito da administração pública. Em diversos aspectos, pode-se perceber o papel de protagonismo exercido pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). A exemplo disso, nota-se fortemente a sua influência e importância nas formas como são realizadas. Por exemplo, as contratações, os inúmeros sistemas que o governo utiliza para melhor conhecer os cidadãos, as ações para identificar e suprir a necessidade de aquisições de materiais, entre outras situações. O nome dado ao conjunto de recursos e influências tecnológicas no âmbito governo é chamado de Governo Eletrônico. Vale observar que, apesar de intimamente relacionado à utilização de tecnologia da Informação no setor público, o Governo Eletrônico vai muito além desta dimensão (Diniz *et al*, 2009).

Balutis (1999) apud Jóia (2002), Diniz *et al* (2009) e Leite e Rezende (2015), acreditam que o Governo Eletrônico tem forte relação com os seguintes elementos: **Comércio Eletrônico; Customer Relationship Management (CRM); Supply Chain Management (SCM); Business Intelligence (BI); e Tecnologias Colaborativas.**

Desta forma, de maneira dedutiva, pode-se chegar à conclusão de Chain *et al* (2004) sobre o Governo Eletrônico estar relacionado a várias facetas da gestão pública. É possível identificar sua vinculação com: a modernização da Administração Pública e o aumento da eficiência dos processos operacionais; ao uso intensivo de TICs por cidadãos; às mudanças que envolvem a substituição da informação baseada em papel por mídias eletrônicas e serviços online; avanço e universalização da infraestrutura pública de telecomunicações (OSBORNE, 1997; RONAGHAN, 2002; MEDEIROS, 2004; AGUNES e CARLOS, 2005; GRANT e CHAU, 2005; DINIZ *et al*, 2009).

Muito do avanço que ocorreu na iniciativa pública concernente à Gestão do Conhecimento, não foi devido às ações planejadas. Objetivando ilustrar isso, é possível observar como as variáveis apresentadas por Balutis (1999) se correlacionam com o avanço da Gestão do Conhecimento na Administração Pública.

Iniciando pelo **Comércio Eletrônico**, certamente, um dos exemplos mais emblemáticos e passível de observação na Administração Pública é o chamado Pregão Eletrônico. A partir do Decreto nº 5.450/2005, foi determinado que aquisições de bens e

serviços comuns fossem realizadas preferencialmente através da utilização desta ferramenta (BRASIL, 2005). Referente ao Pregão Eletrônico Freitas e Maldonado (2013) dizem:

O pregão eletrônico caracteriza-se pela utilização de recursos de tecnologia de informação nos procedimentos licitatórios, proporcionando a comunicação e a interação a distância, pela internet, entre os agentes públicos responsáveis pela licitação (pregoeiro e equipe de apoio) e os licitantes (empresas interessadas em fornecer ou contratar com a Administração). Destacam-se entre as vantagens proporcionadas por este instrumento a maior celeridade dos procedimentos, a ampliação do leque de interessados e a maior transparência e publicidade dos atos administrativos. (FREITAS e MALDONADO, 2013 p. 1271)

Desta forma, observa-se como, por força de lei, a administração pública deu mais um passo no que diz respeito à GC. Isto ocorreu uma vez que, para atender ao que foi imposto pelo Decreto, foi necessário rever toda uma estrutura de tecnologia, rotinas e procedimentos. Desta forma, através das normas e procedimentos internos que foram criados objetivando o atendimento da legislação aumentou consideravelmente os níveis de GC dentro das organizações públicas, uma vez que, para falar no mínimo, é exigido de todo o fornecedor que irá participar do certame (não somente o vencedor) um cadastramento prévio detalhado.

Outros exemplos podem ser citados, como as eleições gerais em urnas eletrônicas; a Declaração de Imposto de Renda da Receita Federal por meio de ferramentas *online*; o Portal de Compras do Governo que disponibiliza à sociedade informações referentes às licitações e contratações do Governo Federal e permite a realização de processos eletrônicos de aquisição; os sistemas automatizados de matrículas escolares; o agendamento de consultas médicas; o acompanhamento da situação de veículos e outros serviços.

No que diz respeito ao **CRM (*Customer Relationship Management*)** temos mais um exemplo no qual, a partir das exigências impostas pelo mercado, as empresas tiveram de se adequar objetivando, desta forma, melhor atender aos seus clientes. A visão das organizações referente aos clientes foi progressivamente sofrendo modificações. Na época da Revolução Industrial o cliente era encarado como um elemento necessário apenas para a realização do lucro. Com o aumento da concorrência pouco tempo depois a visão das empresas privadas já havia sofrido modificações, onde o foco gradativamente mudou do produto para o cliente. Neste momento, ficou claro que não bastava conquistar. Havia a necessidade de usar estratégias para manter os clientes satisfeitos e fiéis. Fez-se necessário criar um relacionamento duradouro com os clientes. As empresas começaram a fazer uso da chamada Gestão de Relacionamento ou como também é conhecido Marketing de Relacionamento (CRM) (DEMO *et al*, 2011; KOTLER e KELLER, 2012).

Conforme Demo e Pessoa (2015), na administração pública houve um amadurecimento na relação entre governo e cidadãos e tornou-se comum gestores públicos usarem o termo “clientes” em referência a empresas, órgãos e até mesmo os cidadãos. Isso foi motivado pelo movimento das reformas da administração pública, em diversos países no mundo (MARINI, 2002). Como resultado desta nova forma de pensar, a gestão pública passou a se preocupar em conhecer melhor os seus clientes (cidadãos, sociedade ou outros órgãos) e quais são suas necessidades a fim de descobrir como melhor atendê-los. Dessa forma, temos o CRM focado para o setor público conhecido como *Citizen Relationship Management* – CzRM (Gestão de Relacionamento com o Cidadão). (KANNABIRAN, XAVIER E ANANTHARAAJ, 2004; SCHELLONG E LANGENBERG, 2007).

Apesar de relativamente recente, o CzRM já tem contribuído para o avanço do estado, no que diz respeito a Gestão de Conhecimento, até mesmo o desenvolvimento de TICs (LARA e GOSLING, 2016). À medida que se faz necessário conhecer o cliente, seus desejos e necessidades, uma série de dados são gerados, armazenados e correlacionados.

Assim sendo, para viabilizar isto, é necessária toda uma estrutura, a qual não poderá sofrer solução de continuidade. Conforme informado por Lara e Gosling (2016), no Brasil, no que diz respeito à utilização de CRM na prestação de serviços públicos, tem-se os exemplos como: o SAC (Serviço de Atendimento ao Cidadão), do estado da Bahia; Poupatempo, do estado de São Paulo; Vapt Vup, nos estados do Ceará e Goiás; OCA (Organização de Centrais de Atendimento) do estado do Acre; e em Minas Gerais existe o UAI (Unidades de Atendimento Integrado). Todos estes locais além de prestarem importantes serviços para a sociedade, se caracterizam como importantes centros de obtenção de dados os quais posteriormente poderão ser valiosos no planejamento e implantação de políticas públicas, sejam fornecendo conhecimento ou até mesmo tecnologia.

Outra variável a ser considerada tem a ver com a Gestão de Cadeias de Suprimentos (SCM). Tridapalli, Fernandes e Machado (2011) sinalizam a importância de incluir no setor público o conceito de gerenciamento integral do processo de compras. Eles defendem que se encontra obsoleta a ideia de que os processos de compras sejam tratados de maneira individualizada. E, indo além, incentivam que é necessário buscar associações com outros níveis de governo ou mesmo com outros países para desta forma conseguir agregar demanda, o que resultará na diminuição de custos.

Esta cooperação entre níveis de governo e demais players da cadeia de suprimentos, mencionada acima, tem sido suportada pelas TICs. Cada vez mais, surgem sistemas que possibilitam que esta comunicação ocorra de maneira rápida e eficiente. Aliado a isso, através da aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento, tem sido possível que a administração pública em suas mais diferentes esferas possa criar, gerenciar e disponibilizar em repositórios adequados todo o conhecimento que foi construído e acumulado por seus vários órgãos. Um exemplo que pode ser dado nesse sentido tem a ver com as compras compartilhadas. Tem sido comum, visando aumentar os descontos obtidos nas aquisições, que órgãos públicos centralizem a demanda por determinado produto/serviço de forma tal que possibilite, através de um único procedimento de compra, adquirir maiores quantidades (que irão atender a todos os demandantes) e, conseqüentemente, acessar melhores preços junto a fornecedores.

Em relação ao *Business Intelligence* (BI), pode-se observar que é algo que faz parte do cotidiano das organizações atuais. Através da união de dados operacionais com ferramentas analíticas, o BI tem fornecido importantes informações as quais possibilitam aos trabalhadores do conhecimento (executivos, gerentes, coordenadores etc...) a tomar decisões mais acertadas (FRAGA *et al.*, 2017).

Na esfera pública há diversos exemplos nos quais a utilização do BI auxiliou na melhora da aplicação dos recursos públicos. Um exemplo bastante comum tem sido a forma de utilização do BI pela Secretaria da Fazenda do Estado de Sergipe (SEFAZ-SE). Esta secretaria tem lançado mão do BI para, através do cruzamento de dados, adotar ações no que diz respeito ao combate à sonegação e previsão de arrecadação. A maturidade da ferramenta BI, utilizada pelo governo de Sergipe, chegou a ponto de, no ano de 2016, tornar possível prever com uma margem de erro de apenas 0,03% quanto o governo arrecadaria (TERRA, 2017).

Obviamente, o resultado acima somente foi possível por meio da utilização integrada de tecnologia e práticas de Gestão do Conhecimento. Esmiuçando o exemplo da previsão de arrecadação, se não houvesse uma base de dados histórica das arrecadações de anos anteriores, complementada com os cenários econômicos vivenciados à época expressos através dos mais diversos índices, certamente, por mais avançada que fosse a tecnologia, e por melhor que fossem os algoritmos utilizados, seria muito difícil realizar previsões com um nível de confiança tão alto.

No exemplo dado, ainda é possível observar a atuação das chamadas Tecnologias Colaborativas. Uma parte dos dados que foram utilizados para alimentar a ferramenta BI e, conseqüentemente, o algoritmo que realiza a simulação de cenários não são de domínio da SEFAZ-SE. Desta forma, por intermédio destas tecnologias foi possível, de maneira eficiente e eficaz, disponibilizar informações de outros órgãos para “alimentar” o BI da SEFAZ e, assim, atingir os resultados esperados.

A abordagem a respeito da utilização de dados/informação/conhecimento poderia ser considerada incompleta se não houvesse uma explanação a respeito do termo Big Data (BD). Conforme Freitas *et al.* (2016, p. 3), este termo tem sido o utilizado para descrever o “enorme volume de dados, que se caracteriza também por um fluxo desestruturado, cuja infraestrutura existente nas organizações é incapaz de processar, tendo como suas principais características o alto volume, a velocidade e a variedade”. Transformando isso em números podemos exemplificar com a quantidade de dados processados/gerados por mês de gigantes como o Google (centenas de *petabytes*) e o Facebook (mais de 10 *petabytes*), uma quantidade muito grande de dados. No entanto, o que talvez seja ainda mais impressionante é o fato que cerca de 90% de todos os dados gerados simplesmente não sofrem nenhum tipo de análise ou utilização e 60% destes dados perdem valor imediatamente após sua criação (MOURDOUKOUTAS, 2015).

4 MODELO DE MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GC

Visando corroborar com os objetivos deste estudo, foi aplicado o modelo de maturidade em GC (Gestão do Conhecimento) proposto por Batista (2012). Este modelo foi denominado como: Instrumento para Avaliação da Gestão do conhecimento na Administração Pública (IAGCAP).

Modelos de GC permitem aferir a presença e ação (ou não) de GC nos diversos processos organizacionais. Em caso afirmativo, possibilita também classificar em que proporção e quais as ações da organização a GC está presente (NATALE e NEVES, 2014). Já no que diz respeito a modelos de maturidade em GC, os mesmos autores informam que são ferramentas integrantes de um modelo de GC que auxiliam na compreensão das estruturas, terminologias e processos de GC na organização.

Existe, na literatura, quantidade significativa de modelos que poderiam ser utilizados para a obtenção do nível de maturidade em GC. Segundo Batista (2015), apesar da quantidade expressiva de modelos existentes e da grande variação de abordagens e premissas contidas neles, verificou-se que, pelo fato de nenhum deles ter sido desenvolvido especificamente para a Administração Pública brasileira, algumas das dimensões particulares desse nicho não eram contempladas.

Desta forma, visando o preenchimento desta lacuna, foi desenvolvido o IAGCAP. O qual desde o seu nascedouro foi concebido com a intenção de avaliar o nível de maturidade em órgãos da Administração Pública Brasileira (BATISTA, 2012).

O referido instrumento foi amplamente experimentado, uma vez que já foi aplicado em, pelo menos, 73 organizações, das quais 66 fazem parte da chamada máquina pública. Outro fator que pode ser considerado como um diferencial, no que diz respeito a ser um modelo adequado para o objetivo do estudo, está relacionado com o fato de existir uma ampla documentação relatando detalhadamente a sua aplicação no sitio eletrônico do Ipea. Na sua versão original constam os seguintes critérios (dimensões):

Quadro 01 – Dimensões IAGCAP proposto por Batista

DIMENSÃO	PERGUNTA NORTEADORA
Liderança em GC	Como os líderes da organização enxergam a GC?
Processo	Os processos da organização foram modelados contemplando

	práticas de GC?
Pessoas	A organização investe em programas de educação e capacitação?
Tecnologia	A organização utiliza a tecnologia de forma que promova a GC?
Processos de Conhecimento	A organização cria, armazena, compartilha e aplica o conhecimento?
Aprendizagem e Inovação	A organização consegue aprender e inovar?
Resultados da GC	As práticas de GC existentes resultaram em incremento da capacidade da organização?

Fonte: Adaptado de Batista (2012).

Cada uma das sete dimensões possui um conjunto de seis assertivas relacionadas aos aspectos subjacentes aos temas. No questionário enviado pelo Ipea aos participantes, havia um total de 42 assertivas que visaram medir a maturidade em gestão do conhecimento em organizações públicas. Para cada item foi utilizada uma Escala Likert composta das seguintes opções: 1 – Discordo Totalmente, 2 - Discordo em grande parte, 3 – Discordo em parte; 4 – Neutro, 5 – Concordo em parte; 6 – Concordo em grande parte; 7 – Concordo Totalmente. As organizações participantes estão descritas no quadro abaixo (02)

Quadro 02 – Órgãos avaliados pelo IAGCAP

EXECUTIVO FEDERAL	Administração Pública Direta	Advocacia Geral da União (AGU), Comando da Aeronáutica, Comando da Marinha, Comando do Exército, Controladoria Geral da União (CGU), Departamento da Receita Federal, Departamento da Polícia Federal (DPF), Departamento da Polícia Rodoviária Federal (DPRF), Gabinete de Segurança Institucional (GSI), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Ministério da Cultura, Ministério da Defesa (MD), Ministério da Educação (MEC), Ministério da Integração Nacional, Ministério da Justiça
	Fundações e Autarquias	IPEA, ENAP, ANA, ANAC, ANP, ANS, ANATEL, ANVISA, ANCINE, BCB, FNDE, INSS
	Empresas Estatais e Sociedades de Economia Mista	BNDES, CAIXA, CODEVASF, CPRM, CONAB, EBCT, INFRAERO, FINEP, TAIPU, SERPRO, BB, ETROBRAS, ELETRONORTE, CBTU, ELETROSUL, FURNAS, PETROBRAS, TELEBRAS
LEGISLATIVO FEDERAL		Senado Federal, Câmara dos Deputados
JUDICIÁRIO FEDERAL		Conselho de Justiça Federal (CJF), Superior Tribunal Militar (STM), Tribunal Superior do Trabalho (TST)
OUTRAS ORGANIZAÇÕES		Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), Ministério Público do Trabalho (MPT), Ministério Público do

		Distrito Federal e Territórios (MPDFT), Operadora Nacional do Sistema Elétrico (NOS), Tribunal de Contas da União (TCU)
--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O IAGCAP foi concebido com foco na Administração Pública e que faz parte de uma iniciativa estruturada em várias etapas para melhoria da Gestão do Conhecimento em órgãos públicos. Portanto, possui todas as etapas da aplicação do modelo documentadas e disponíveis, além de ter sido amplamente testado e utilizado em um número significativo de unidades. Esses aspectos fazem com que o método IAGCAP uma boa opção, dentre os modelos pesquisados, para aferir o nível de maturidade de órgãos que compõem de forma direta/indireta a esfera pública.

No entanto, apesar de ser a melhor opção não significa que se encontra completamente aderente às necessidades da pesquisa. Por mais “experimentado” que seja, observa-se que o IAGCAP foi idealizado para aplicação na esfera federal. Uma vez que, para atingir os objetivos propostos neste trabalho, será necessário identificar em qual nível de maturidade encontra-se a PRODEB (empresa ligada ao governo do estado da Bahia), no que diz respeito ao nível de maturidade em GC, foram realizadas algumas adequações ao modelo proposto por Batista. Alterações essas que têm por objetivo aumentar a aderência do modelo à realidade dos órgãos que compõem a esfera estadual.

4.1 MODELO IAGCAP APLICADO A PRODEB

Como dito anteriormente, existem alguns modelos que possuem como principal objetivo avaliar o nível de maturidade de GC dentro das organizações. Parcela significativa destes modelos foram concebidas por empresas de consultoria (KURIAKOSE *et al.*, 2010), desta forma, é raro ter relatos detalhados a respeito de suas aplicações. Assim sendo, existem questionamentos teóricos que permanecem sem resposta e resultam em grandes empecilhos para o avanço da pesquisa acadêmica no seguimento de Gestão do Conhecimento (ARIAS-PÉREZ; DURANGO-YEPES, 2015).

As fragilidades relatadas acima são minimizadas, uma vez que o método IAGCAP é fruto de estudos sistemáticos realizados no decorrer de, pelo menos, 12 anos, com envolvimento direto de pesquisadores do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Assim sendo, existem vários documentos que subsidiam a correta aplicação do modelo bem como a identificação de maneira tempestiva de possíveis desvios em sua utilização.

No entanto, fez-se necessário realizar algumas adaptações ao referido modelo visando adequá-lo às especificidades da esfera estadual do estado da Bahia. Certamente, a mais significativa delas encontra-se relacionada com a forma de aplicação. Uma vez que a pesquisa tem por objetivo identificar em qual nível de maturidade em GC encontra-se a PRODEB, ao invés de ser criado um grupo multidisciplinar para a resolução do questionário (conforme feito por Batista) e a percepção deste grupo ser a adotada como realidade da organização, verificou-se mais apropriado submeter todos os titulares de unidades organizacionais ao preenchimento do questionário. Com isto, espera-se obter uma classificação mais precisa do nível, uma vez que o resultado será obtido através de média aritmética, envolvendo todos os membros da organização que ocupam cargos de chefia formal.

Dentre as sete dimensões do IAGCAP descritas na seção 4, foram seis as dimensões trabalhadas para analisar o grau de maturidade na PRODEB, sendo elas: **Liderança em GC; Processo; Pessoas; Tecnologia; Processo de conhecimento; Aprendizagem e Inovação.** Optou-se por excluir a dimensão de práticas institucionalizadas em GC, devido ao fato das assertivas nela contidas remeterem à existência de equipe e práticas institucionalizadas em GC. Tal situação é realidade nas organizações pesquisadas por Batista. No entanto, não existem tais estruturas na PRODEB. Assim sendo, a inclusão desta dimensão na pesquisa poderia resultar em distorção na classificação do nível de maturidade de GC da PRODEB.

Abaixo, seguem descrições detalhadas das dimensões que foram consideradas no questionário e elencadas por Batista (2012):

1ª Dimensão: Liderança em GC - Verifica a existência e o respectivo nível de alinhamento entre visão x estratégia de GC x direcionadores estratégicos da organização (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas). Vai além, observando também se existe algum tipo de formalização de iniciativas de GC; a existência de recursos financeiros pensados para estes objetivos; se há e qual seria o nível de envolvimento da alta administração e chefias intermediárias no que diz respeito a incentivar e disseminar ações nos quais teriam como objetivo principal compartilhar o conhecimento entre outros pontos;

2ª Dimensão: Processo - Relacionado com a realização das atividades e a forma como é pensada; rotinas e procedimentos foram desenhados objetivando atingir os melhores resultados possíveis levando em consideração as potencialidades dos envolvidos; existência de manuais de procedimento que possibilitam a realização das atividades por pessoas que não

são especializadas nas mesmas; existência de rotina para reavaliação dos procedimentos realizados objetivando aprimoramento constante;

3ª Dimensão: Pessoas - Existem programas de capacitação que efetivamente têm resultado no aprimoramento dos colaboradores os credenciando a realizar as atividades da melhor forma possível; há processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria que resultam na efetiva transferência e preservação do conhecimento organizacional e verifica a existência de banco de competências;

4ª Dimensão: Tecnologia - Analisa a infraestrutura de TI existente na organização a qual suporta a GC; se os recursos de TI se encontram em linha com os objetivos de GC; no site da instituição as informações são atualizadas frequentemente; existência de Intranet na organização, bem como, a posição que ocupa enquanto instrumento de comunicação interna;

5ª Dimensão: Processos de Conhecimento - O objetivo desta dimensão está relacionado com a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; como é tratado o conhecimento gerado dentro da organização, existem práticas de registro e compartilhamento; ocorre o mapeamento das melhores práticas para posterior disseminação;

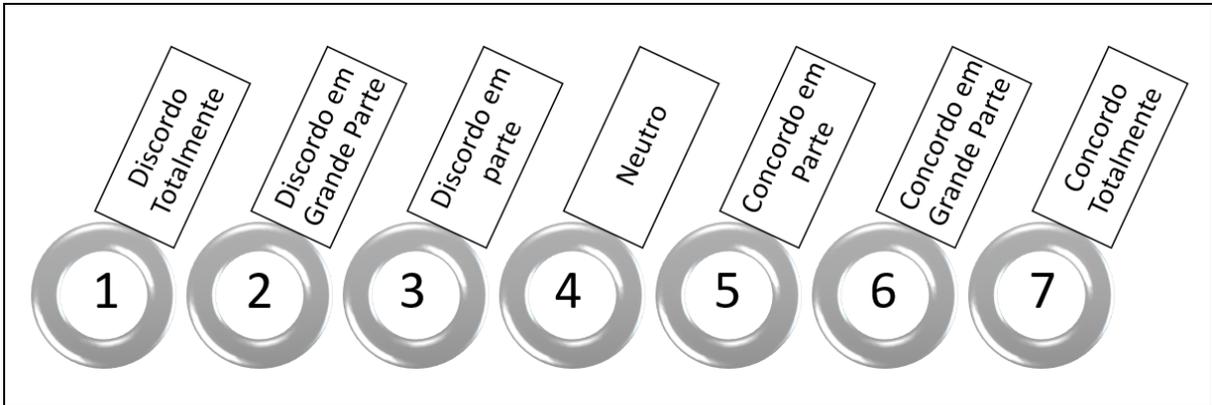
6ª Dimensão: Aprendizagem e Inovação - Nesta, o foco reside em aferir se a organização é capaz, através da criação de equipes multifuncionais, não somente de resolver os problemas que porventura possam surgir como também disseminar as melhores práticas por toda a organização.

No método IAGCAP, o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário. Observa-se que esse instrumento possui como diferencial tornar possível atingir “um grande número de pessoas” (BARROS; LEHFELD, 2010, p.74). Isso é maximizado ao disponibilizá-lo para preenchimento *online* através de ferramentas como o *Google Forms*, utilizado no presente estudo. Desta forma, tem-se mais praticidade para aplicar o questionário, controlar o recebimento das respostas e gerar informações percentuais.

O questionário possui 6 questões para cada dimensão, totalizando 36 quesitos. Como é possível notar, foi utilizada a Escala Likert. A Escala Likert é uma escala psicométrica das mais conhecidas e utilizadas em pesquisa quantitativa, já que pretende registrar o nível de concordância ou discordância com uma declaração dada (PARO, 2012). Para cada quesito, são dadas sete opções de respostas sendo 1 para discordo totalmente, 2 discordo em grande

parte, 3 discordo em parte, 4 não discordo nem concordo (neutro), 5 concordo em parte, 6 concordo em grande parte e 7 para concordo totalmente.

Figura 02 – Escala Likert 7 Posições



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

Conforme é possível inferir, em cada dimensão, a pontuação máxima corresponde a 42 pontos [6 questões x 7 pontuação máxima] e somando o total de pontos por dimensão [6 dimensões x 42 pontuação máxima em uma dimensão], totalizando 252 pontos.

De posse dos resultados, é possível classificar a organização conforme seu nível de maturidade. A escala adaptada para pesquisa considerando 6 dimensões fica como demonstrado no quadro 03.

Quadro 03 – Classificação Nível de Maturidade

NÍVEL DE MATURIDADE	FAIXA (PONTOS)
1. REAÇÃO	42 - 84
2. INICIAÇÃO	85 - 126
3. INTRODUÇÃO	127 - 168
4. REFINAMENTO	169 - 210
5. MATURIDADE	211 - 252

Fonte: Adaptado de Batista (2012).

Seguindo o modelo proposto, as organizações que são classificadas no nível Reação possuem quase total desconhecimento da importância da GC, no que diz respeito às suas potencialidades e efeitos no aumento da eficiência, eficácia e efetividade. No nível Iniciação, a organização começa a reconhecer a necessidade da GC. Já no nível Introdução, a GC é

aplicada em algumas áreas de organização através de iniciativas independentes. No nível Refinamento a implantação da GC ocorre de maneira estruturada e já sofre avaliações e melhorias contínuas. No nível Maturidade, o mais alto da escala, a GC já se encontra amplamente disseminada na organização (BATISTA, 2012).

Outra adaptação foi a criação de uma seção no questionário para identificação do perfil pessoal e profissional dos respondentes. Por meio deste questionário, foram levantados dados que possibilitaram o cruzamento de informações, contribuindo de maneira significativa para as discussões e entendimento dos fenômenos identificados. No total, o questionário de perfil pessoal e profissional tem um total de 7 questões, em formato aberto.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada tem caráter exploratório visto que há pouco conhecimento e/ou ações organizacionais sistematizadas sobre maturidade em gestão do conhecimento no órgão estudado e não é possível identificar práticas institucionalizadas em GC na PRODEB. Além disso, o produto da pesquisa tornará possível aprimorar e/ou propor ações que possam melhorar a GC no âmbito PRODEB. A análise dos dados obtidos possibilitou uma melhor compreensão do problema “com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2009, p.41).

Quanto à classificação, a pesquisa é descritiva. Ela descreve aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento na organização, aspectos relacionados ao perfil pessoal e profissional do sujeito da pesquisa e estabelece relações que podem levar ao aprimoramento da organização neste aspecto.

No que diz respeito a sua finalidade, é considerada aplicada, pois, existe o interesse do pesquisador em obter conhecimento tomando por base uma situação específica e contribuiu na resolução de problemas, imediatos ou não (GIL, 2007), no caso deste estudo, relacionado à maturidade e práticas em gestão do conhecimento na organização.

Nos tópicos seguintes, serão apresentados: o contexto institucional do órgão de estudo, os métodos aplicados na análise dos dados e a forma de operacionalização da pesquisa.

5.1 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA – CONTEXTO INSTITUCIONAL

Nos primeiros anos da década de 1970, o Estado da Bahia, por intermédio da Secretária de Planejamento (SEPLANTEC), identificou a necessidade de equipar o Estado com um órgão que atuasse de maneira especializada na área de tecnologia mais precisamente nas atividades de processamento de dados.

A PRODEB (empresa onde a pesquisa foi realizada) foi criada em 01 de outubro de 1973 através da Lei 3.157, sob a forma de economia mista e possui o governo estadual como seu principal acionista. Em 1987, ela passou a compor a estrutura da Secretaria de Administração – SAEB. Nestes 45 anos foi ator importante no desenvolvimento tecnológico do estado da Bahia.

Abaixo, cronologicamente, são apresentadas as atividades desenvolvidas ao longo da sua existência.

Quadro 04 – Cronologia das Atividades PRODEB

Ano	Destaque
1973	Criação da PRODEB
1975	Final da Construção e mudança para sede própria Centro Administrativo da Bahia – CAB
1987	Passou a integrar a estrutura da Secretaria de Administração do Estado da Bahia - SAEB
1988, 1989, 1990	Realização do 1º, 2º e 3º concurso público
1996	Ampliou o acesso do estado a Internet, disponibilizou serviços de informações públicas ao cidadão (viabilizou a operacionalização do Serviço de Atendimento ao Cidadão - SAC)
1998	Implantação da Infovia CAB (Rede de alta velocidade que interliga as diversas unidades que se encontram no CAB)
1999	Mudança no foco de atuação para provedora de soluções tecnológicas
2001	Implantação da Rede de Comunicações Especializadas do Estado da Bahia – Rede Governo
2005	Inauguração do Data Center PRODEB
2009	Início do projeto de adequação e implantação do Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças – FIPLAN
2011 – 2014	Construção de Soluções para projetos: Rh Bahia – Gestão de Pessoas, Soluções Business Intelligence, Rede Governo III, Infovia Digital Bahia entre outras...
2015 – Dias atuais	Ampliação do Data Center (Maior do Norte/Nordeste e 3º maior do país) Implantação do Office 365 em todo o estado da Bahia (maior projeto deste âmbito na América Latina e 3º maior do mundo)

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

Atualmente, possui uma carteira de aproximadamente 80 clientes composta principalmente por unidades que compõem o poder público. Assim, mantém tratos comerciais com órgãos dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, além de empresas da iniciativa privada. Objetivando suprir o estado da Bahia, no que diz respeito a serviços de TIC's, a PRODEB presta serviços que envolvem Data Center, Conectividade e Redes, Soluções Aplicativas, Desenvolvimento e Manutenção, Gestão de Projetos entre outros.

A participação e relevância da PRODEB para o governo do Estado Bahia pode ser mais facilmente identificada quando, se analisa as atividades que presta para a população. A interrupção de atividades como: Registro de antecedentes criminais, emissão de carteiras de motoristas, Serviços prestados nos SAC's, regulação em Hospitais, controle dos Hemocentros, *links* de Internet utilizados em escolas públicas, hospedagem e sustentação de sistemas, causaria um enorme transtorno a população.

Os princípios norteadores da PRODEB estão expressos no quadro abaixo:

Quadro 05 – Missão, visão e negócio da PRODEB

Missão	Prover soluções com Tecnologias de Informação e Comunicação para modernizar e aprimorar a gestão governamental e o relacionamento com a sociedade.
Visão	Ser referência na gestão e prestação de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito governamental e provedor estratégico de soluções para a Administração Pública.
Negócio	Soluções em tecnologia da informação e comunicação para administração pública no Estado da Bahia.

Fonte: PRODEB (2018).

5.2 INSTRUMENTO DE COLETA E MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados, foi elaborado um questionário semiestruturado (Apêndice A). Na primeira parte do questionário optou-se por inserir aspectos relacionados ao perfil pessoal e profissional dos respondentes e foi possível obter informações que permitiu análises qualitativas que complementam o exame da 3ª Dimensão do IAGCAP, a qual trata de aspectos referentes a pessoas e compõem a segunda parte do questionário.

Na segunda parte do questionário, foram dispostas questões fechadas que visaram analisar o grau de maturidade em GC, a partir das 6 dimensões apresentadas na seção 4.1, referente ao modelo IAGCAP, aplicado na PRODEB.

Como métodos de análise, utilizou-se da estatística descritiva dos dados. Hair Jr. *et al.* (2005, p.85) afirma que o “[...] uso de estatísticas descritivas, o que inclui contagens de frequência (quantidade), medidas de tendência central como a média ou moda, ou uma medida de variação” pode auxiliar na interpretação dos dados.

Objetivando analisar a confiabilidade de coerência interna da escala de mensuração foi utilizada a análise do Alfa de Cronbach. Segundo Agresti e Finlay (2012) este é o método mais amplamente utilizado para este fim em Ciências Sociais. Como se encontra no escopo desta pesquisa realizar uma análise dos dados buscando possibilidades de proposições, os métodos estatísticos, possíveis de serem utilizados nesse padrão de perguntas, foram úteis. Assim sendo, apesar de existirem algumas características qualitativas, é correto afirmar que de forma predominante a mesma possui essência quantitativa.

Uma vez que a análise dos dados coletados possibilitou determinar qual o nível de maturidade da organização em um determinado momento, é necessário informar que foi dado um corte transversal. Observa-se também que a característica da amostra é não probabilística, uma vez que foi determinado que o público-alvo é o titular das unidades organizacionais.

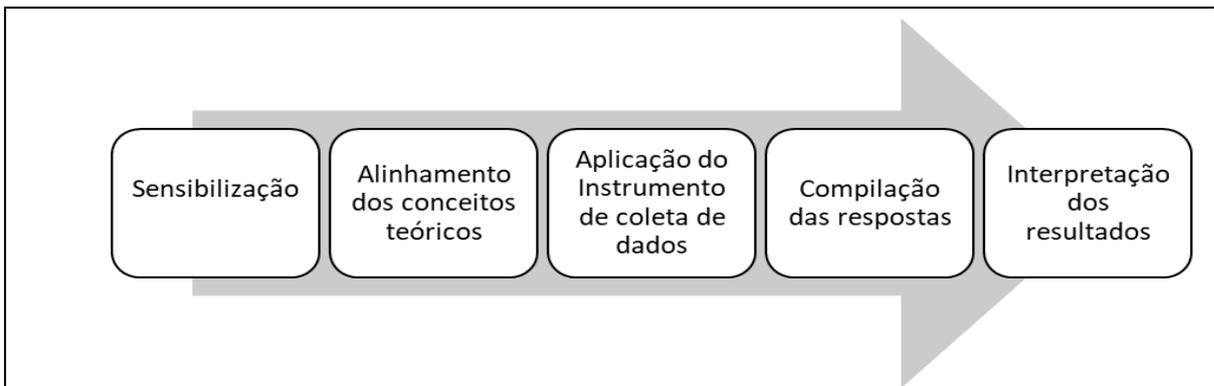
5.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

As ações adotadas nesta pesquisa são semelhantes às utilizadas por Batista (2015) proponente do IAGCAP. Desta forma, a primeira etapa da coleta de dados teve como objetivo sensibilizar o público-alvo (titulares de unidades organizacionais) através de uma conversa na qual foi exposta detalhes a respeito do estudo que estava sendo realizado. Nesse momento, foi apresentado o objetivo da pesquisa, bem como, a oportunidade foi aproveitada para realizar o alinhamento de alguns conceitos básicos, sobretudo os que envolvem GC, e estão contidos no questionário (Vide Apêndice A). Nessa ocasião, foi explicado como se daria o acesso ao questionário, como também foi informado em qual período seria possível responder a pesquisa.

A etapa de sensibilização ocorreu predominantemente de forma presencial, porém houve casos excepcionais nos quais estas orientações foram passadas através de contato telefônico. Para estes casos, foram disponibilizados canais de comunicação para que, a qualquer tempo, em caso de dúvidas, fosse possível manter contato com o pesquisador para solicitar auxílio.

Superada esta etapa, os esforços foram direcionados no sentido de auxiliar os respondentes no que diz respeito ao preenchimento do questionário. Esse acompanhamento se deu através de ligações telefônicas com o objetivo de reforçar a ideia de que, a qualquer tempo o pesquisador estava disponível para esclarecer dúvidas e auxiliar no que fosse necessário. O objetivo principal desta etapa foi criar o ambiente mais propício possível para que fosse atingido o máximo de respondentes e que não houvesse nenhum tipo de dúvida quanto às assertivas apresentadas.

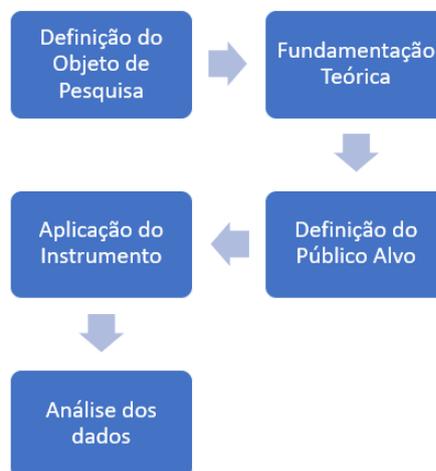
Na etapa seguinte, foram compiladas as informações obtidas através do preenchimento dos questionários. Essa atividade, em parte, foi realizada através da ferramenta *Google Forms* a qual possui funcionalidades que facilitam a aplicação de métodos estatísticos no tratamento dos dados. Aliado a essas, as análises qualitativas foram realizadas as quais permitiram interpretar os dados coletados.

Figura 03 – Operacionalização da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

O período compreendido de aplicação e resposta foi entre os dias 13 a 28 de agosto de 2018. A pesquisa teve como público-alvo os representantes titulares das unidades organizacionais da PRODEB, vinculados a atividades que envolvem Gestão de Pessoas, Finanças, Comercial, Marketing e Produção. Assim sendo, o universo de pesquisa contemplava 43 pesquisados. Ao final dos 15 dias, foi possível obter 36 questionários respondidos e 7 ausências. Para atingir este número, foram colocadas em prática ações que tinham como objetivo lembrar ao público-alvo da necessidade de preencher o questionário. Entre as ações destacam-se o envio de e-mails lembrando os respondentes da pesquisa, ligações telefônicas e, em alguns casos, acompanhamento pessoal, conforme já exposto.

Visando atingir o objetivo proposto, o trabalho foi realizado nas seguintes etapas: definição do objeto de pesquisa, definição da organização e do público-alvo, elaboração da fundamentação teórica, aplicação do instrumento e análise dos dados.

Figura 04 – Percurso metodológico

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, busca-se apresentar e analisar, a partir das respostas fornecidas pelos participantes da pesquisa, aspectos relacionados ao nível de maturidade em Gestão do Conhecimento na PRODEB, organização escolhida para o estudo.

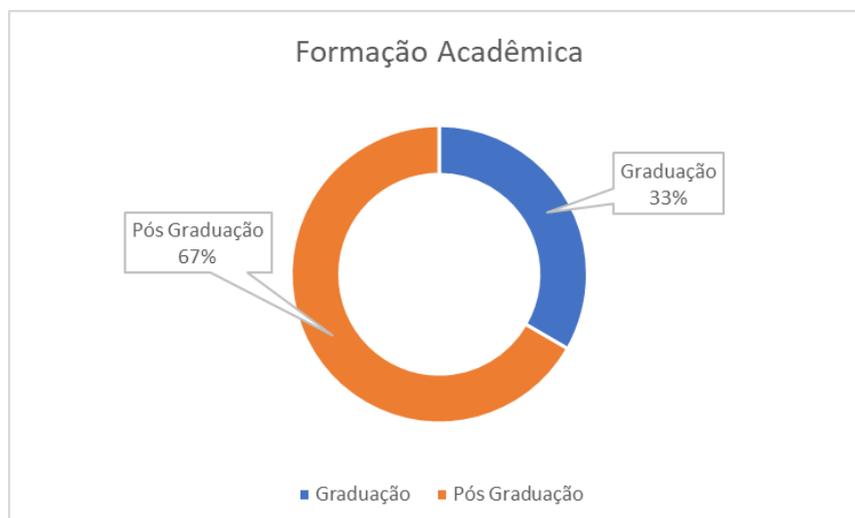
As considerações serão feitas em seções as quais obedecerão aos seguintes aspectos: perfil pessoal e profissional dos profissionais da PRODEB; análise das dimensões de maturidade em Gestão do Conhecimento e a síntese analítica sobre as dimensões de maturidade em GC.

6.1 PERFIL PESSOAL E PROFISSIONAL DOS COLABORADORES DA PRODEB

A primeira parte do questionário abordou aspectos relacionados ao perfil pessoal e profissional dos sujeitos, os colaboradores da PRODEB. Esta primeira parte é composta por um questionário contendo um total de 7 perguntas abertas. Analisando as respostas obtidas é possível realizar, preliminarmente, o mapeamento do perfil dos respondentes.

Para o correto entendimento do perfil dos participantes é necessário esclarecer que, em atendimento ao normativo da Companhia, para que o colaborador tenha condições de ocupar a posição de titular de unidade organizacional, é necessário possuir nível superior completo. Assim sendo, como a pesquisa foi respondida exclusivamente por representantes de unidades organizacionais, todos os respondentes possuem nível superior completo. O passo seguinte foi identificar, dentre eles, os quais possuíam algum tipo de pós-graduação, podendo ser tanto *stricto* quanto *lato sensu*. Esta análise resultou na elaboração da figura abaixo:

Figura 05 – Formação Acadêmica

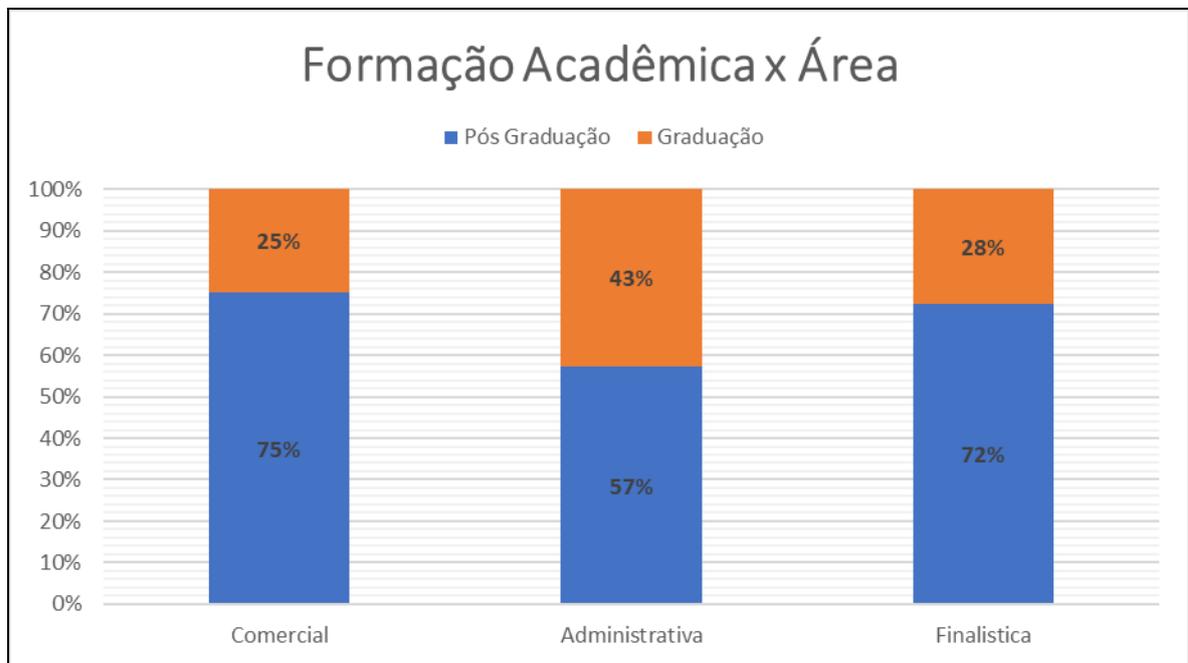


Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com a figura acima, muitos dos pesquisados (67%) concluiu algum tipo de pós-graduação. Este resultado demonstra que a PRODEB possui no seu quadro, profissionais titulares que, majoritariamente, buscam algum tipo de formação adicional após a graduação. Em adição, foi realizada uma filtragem dentro do universo daqueles que possuem alguma formação complementar para saber qual era a sua lotação dentro da PRODEB. Destaca-se que as áreas de atuação organizacional contempladas nas pesquisas foram: comercial, administrativa e finalística. Que tipo de análises subsequentes podem ser feitas a partir disso?

Os dados são apresentados abaixo:

Figura 06 – Formação Acadêmica x Área



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

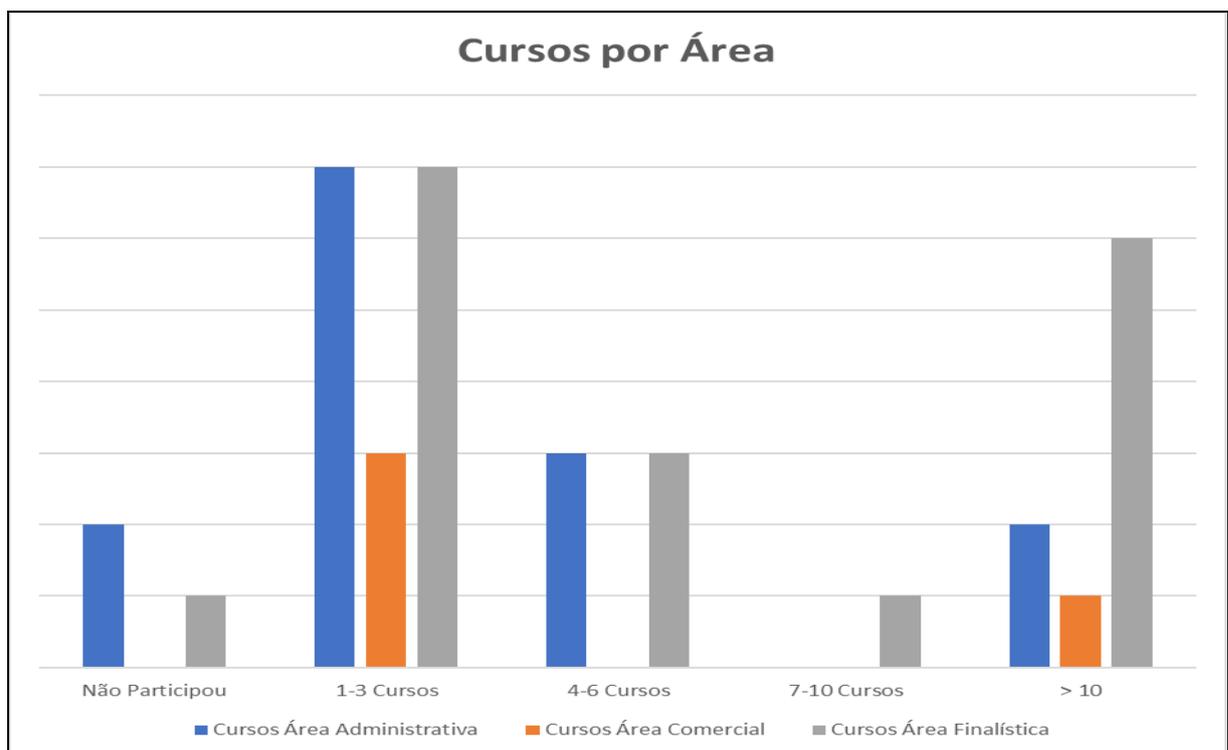
Observando os respondentes da pesquisa, é possível identificar que, se compararmos o percentual de pós-graduados da área Comercial (75%) e os da área finalística (72%) com o quantitativo da área administrativa (57%) nota-se que esta última fica abaixo das demais. Quais impressões têm-se a partir desses dados?

Os respondentes foram questionados a respeito de em qual área de formação foi realizada a graduação. No setor administrativo, o curso realizado mais comum foi o de Administração de Empresas, assim como profissionais com formação em Economia, Ciências Contábeis e Engenharias. Na área Comercial, houve uma grande variação no que diz respeito

à formação dos profissionais. No entanto, esta variedade é explicada uma vez que esta área, por conta de sua natureza, exige gestores com as mais diferentes expertises. Pode-se dar como exemplo o fato de fazer parte da área Comercial da PRODEB o setor e Comunicação e Marketing (GCM), Contrato e Convênios (COCOC), Acompanhamento da Qualidade (COAQUI), entre outras. Desta forma, é justificada a existência de profissionais com formações diversas, como Comunicação Social, Administração e Direito, por exemplo. Na área Finalística, identifica-se a existência de muitas formações na área de Tecnologia propriamente dita, a exemplo de Cientistas da Computação, Analistas de Sistemas e correlatos, que são formações intimamente relacionadas com a área de produção da organização.

Foi possível aprofundar a análise do perfil do profissional titular de cada unidade organizacional da PRODEB por meio das informações referentes ao quantitativo de cursos de formação que o pesquisado participou após o ingresso na organização. Neste levantamento não há distinção dos cursos que foram promovidos pela organização ou foram de iniciativa particular dos profissionais. Assim, as figuras abaixo representam a quantidade total dos cursos relatados que foram tomados pelos profissionais que atuam nas diversas áreas da PRODEB.

Figura 07 – Distribuição – Participação em Cursos



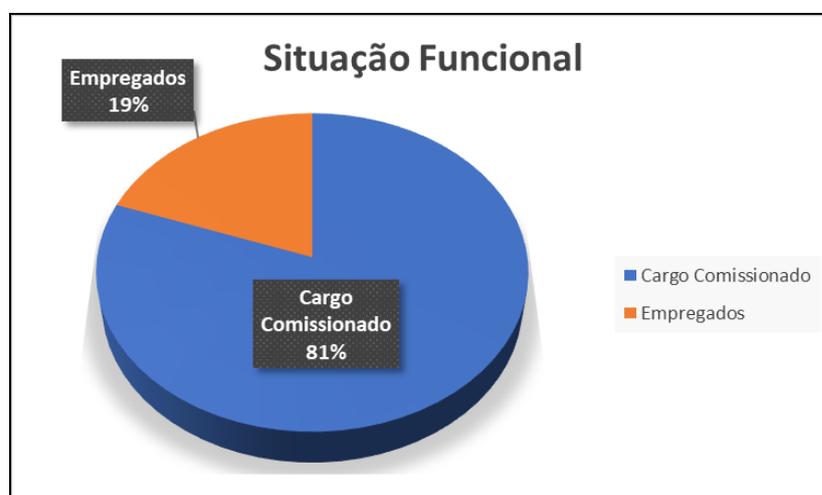
Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Dessa forma, é possível concluir que, no que diz respeito ao quantitativo de cursos de aperfeiçoamento recebido pelos respondentes após o ingresso na organização, a maioria dos respondentes participou de 1 a 3 Cursos. Outro ponto de destaque tem a ver com a área comercial na qual é possível notar que grande parte (75%) participou de 1 a 3 cursos e o restante (25%) participou de mais que 10 cursos.

Vale ressaltar que as informações apresentadas não são suficientes para gerar conclusões a respeito de como a PRODEB está atendendo as demandas das áreas por treinamento. Para tanto, seria necessário um levantamento mais amplo levando em consideração todos os componentes das áreas (não somente os titulares das unidades) bem como as características e necessidades de cada uma das áreas apresentadas. Uma vez que estes fatores são determinantes na indicação de treinamentos. Importante citar que a pesquisa não diferenciou cursos promovidos pela organização de cursos realizados por iniciativa pessoal sendo esta situação também um ponto de observação.

Outra questão que pode ser identificada na pesquisa é a situação funcional dos respondentes. Na seção que envolvia perguntas referentes ao perfil pessoal e profissional, foi dada a opção de sinalizar sua situação funcional como: ocupante de cargo comissionado e/ou empregado do quadro permanente. Obviamente, nos casos em que o respondente sinalizou exclusivamente ser empregado do quadro permanente, ficou subentendido ser um colaborador com dupla vinculação (empregado do quadro permanente ocupando um cargo comissionado), visto que, conforme já dito, a pesquisa ocorreu exclusivamente entre os titulares de unidades organizacional da PRODEB, todos os cargos de chefia são comissionados. No gráfico abaixo é possível verificar a distribuição.

Figura 08 – Situação Funcional

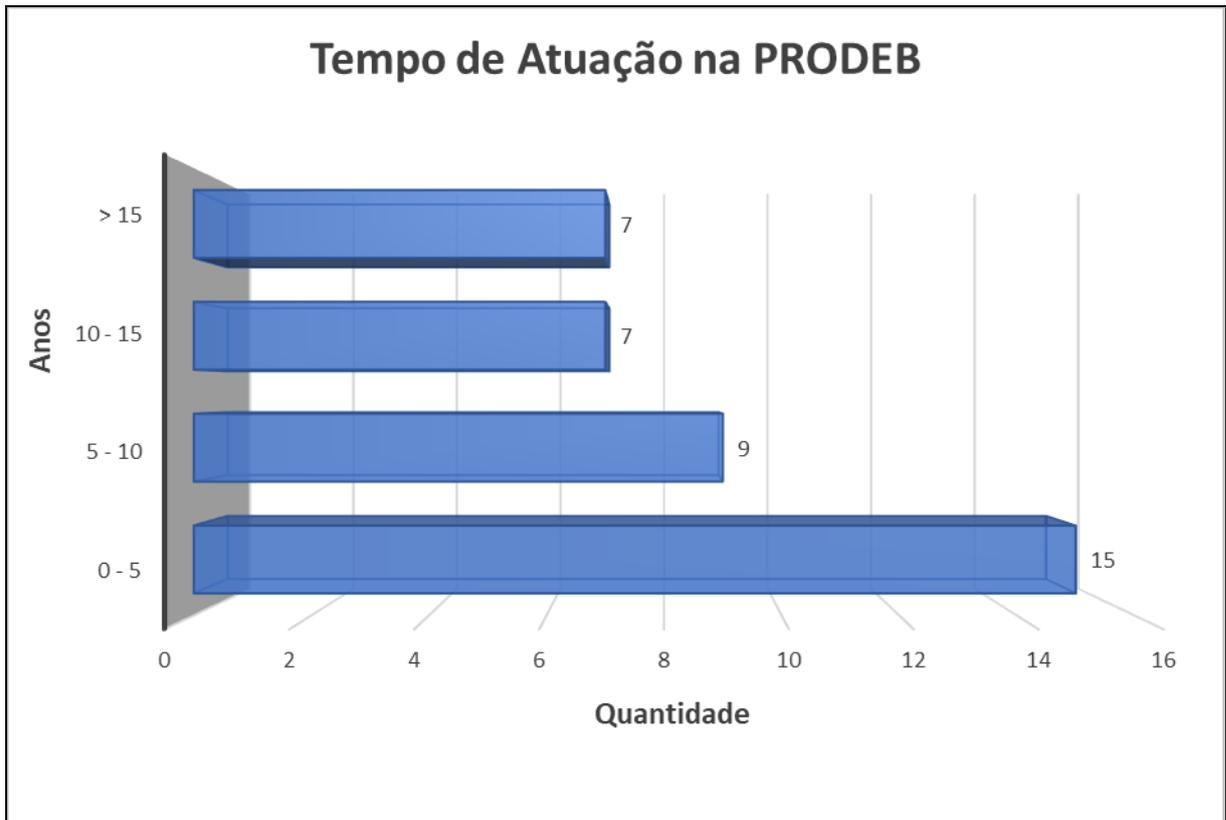


Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Analisando esta informação, nota-se que, majoritariamente, a PRODEB possui empregados em posições de Chefia que não possuem vinculação permanente com a empresa, o que pode caracterizar fragilidade do ponto de vista das relações de trabalho. Isso induz ressaltar que cargos comissionados são de livre nomeação, costumeiramente possuem alto grau de rotatividade (*turnover*), já que fatores político-partidários são muitas vezes determinantes nesse processo. Por outro lado, a forte presença de empregados comissionados pode possibilitar que ocorra uma “oxigenação” no órgão, uma vez posto que muitos destes sejam oriundos da iniciativa privada que exige uma dinâmica de trabalho diferente. Esta interação é muito positiva do ponto de vista da eficiência organizacional.

Para confirmar se realmente o *turnover* nos cargos de chefia da PRODEB é significativo, os respondentes foram solicitados a informar o tempo de atuação na organização. Isso permitiu identificar se os ocupantes de cargo de chefia da PRODEB possuem pouco tempo de trabalho ocasionando rotatividade elevada ou o inverso (muitos profissionais com muito tempo de casa logo *Turnover* baixo).

Figura 09 – Tempo de atuação na PRODEB



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Fica claro que é um ponto de preocupação para a organização o fato de, majoritariamente, os respondentes possuírem até 5 anos de atividade na PRODEB. Logo, é correto afirmar que há cinco anos boa parte dos atuais gestores não se encontrava na organização. DeLong e Davenport (2003) sinalizam que um nível elevado de *turnover* pode levar a organização a passar por uma “amnésia operacional e institucional perigosa”. Assim sendo, este é um ponto de atenção para os gestores da PRODEB. Por outro lado, há profissionais com mais de 5 anos representando 23 colaboradores, dentre eles, 7 com mais de 15 anos de atuação. Este tempo atuando na organização, resulta no acúmulo de conhecimento e a internalização da cultura organizacional. Desta forma, estes profissionais são muito importantes no processo de construir e disseminar conhecimentos.

Após a exposição de algumas informações relacionadas ao perfil dos respondentes, serão apresentadas as dimensões relacionadas à maturidade em Gestão do Conhecimento na organização analisada.

6.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Aborda-se aqui a análise das dimensões elencadas para a identificação do nível de maturidade em gestão do conhecimento na PRODEB. O IAGCAP proposto por Batista (2012) e adaptado para a PRODEB conforme descrito na seção metodológica, é composto por seis dimensões (critérios) e as respostas são dadas seguindo a escala Likert de 7 pontos.

De forma prévia à análise das respostas propriamente ditas, será apresentado o nível de consistência interna das respostas do questionário aplicado através da medida do comportamento das respostas (coerência interna) aos quesitos apresentados. Conforme Hair Júnior *et al.* (2005), o nível de confiabilidade é a medida que um grupo de indicadores de uma variável é consistente em suas mensurações. Ou seja, através da avaliação do grau de confiabilidade é possível verificar se o instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa tem capacidade de medir aquilo que realmente se propõe.

A análise foi feita através do método denominado *Alfa de Cronbach*. Nele, após alguns cálculos nos quais é levado em conta a Covariância, a Variância Amostral e o número de itens, foi possível chegar ao valor da variável α . Esta variável pode assumir valores entre 0 e 1,0 onde quanto mais próximo de 1,0 maior o nível de confiabilidade do instrumento utilizado. Não existe consenso na literatura referente ao valor mínimo aceitável a ser assumido por α . No entanto, em linhas gerais, valores maiores que 0,7 são considerados suficientes (MALHOTRA, 2001). Assim sendo, através da utilização do Software SPSS 20®, foi calculado o valor de α para esta pesquisa obtendo o seguinte resultado:

Figura 10 – Cálculo Coeficiente Alfa de Cronbach

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	36	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	36	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,974	36

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir do Software SPSS, 2018.

Conforme observado, o instrumento de coleta de dados utilizado na PRODEB para avaliar o nível de maturidade em GC obteve $\alpha = 0,974$. Logo, analisando estatisticamente as respostas dadas aos quesitos apresentados pode-se concluir que o instrumento de pesquisa tem uma alta probabilidade de representar com exatidão o conceito proposto.

A seguir, serão feitas análises de todas as dimensões pesquisadas apresentando pontos mais relevantes e considerações.

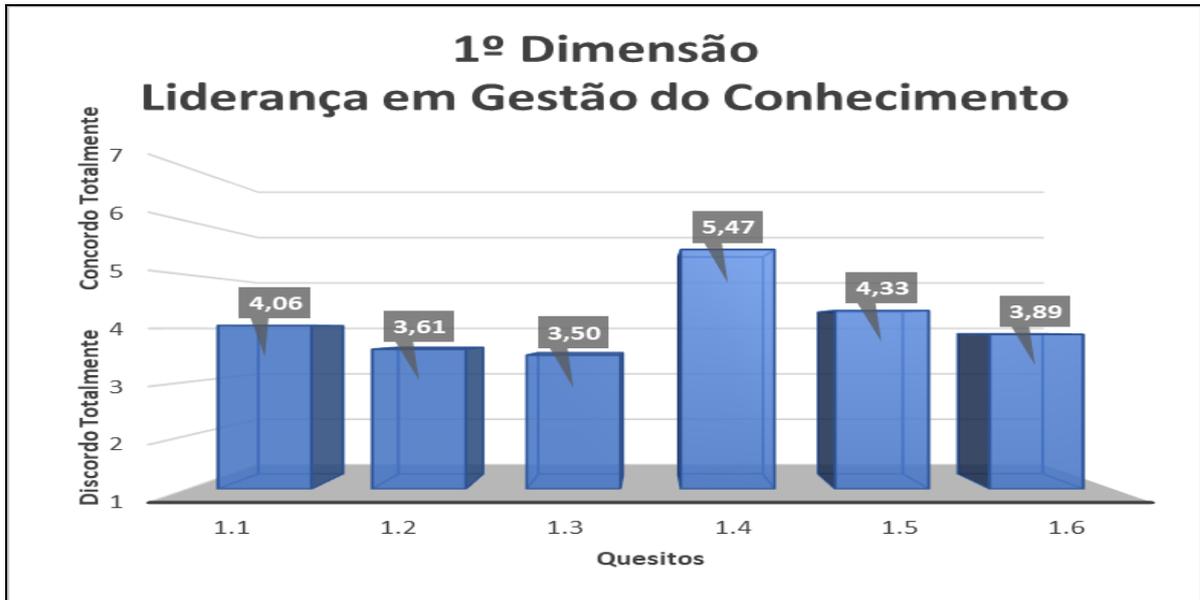
6.2.1ª Dimensão - Liderança em Gestão do Conhecimento

A dimensão liderança em Gestão do Conhecimento conforme explanado na seção de apresentação do Modelo IAGCAP aplicado a PRODEB, tem como objetivo avaliar o alinhamento existente entre Visão Organizacional x Estratégias de GC x Direcionadores estratégicos.

Nesta dimensão, entre outras questões, são tratados temas como a postura da liderança no que diz respeito à promoção e reconhecimento de ações que envolvem GC, alocação de recursos para promoção de GC e a postura das lideranças referente a criação de conhecimento e inovação.

Ao analisar as pontuações obtidas pela PRODEB na 1ª Dimensão, é possível observar que a assertiva que teve a maior média foi o de número 1.4, relacionado à seguinte indagação: *“A organização possui política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações)?”*.

Figura 11 – Liderança em Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Ressalta-se que este resultado demonstra alta relação com a natureza da instituição já que entre o portfólio de serviços prestados pela PRODEB existe um grupo que possui destaque: é o de armazenamento de dados. Sistemas importantes para o Governo do Estado da Bahia, a exemplo do Sistema Integrado de Planejamento Contabilidade e Finanças (FIPLAN), no qual encontram-se todas as informações referentes a contabilidade e finanças do Estado da Bahia que estão no DataCenter da PRODEB. Desta forma, é primordial que exista, entre os líderes da organização, uma forte consciência e engajamento no que diz respeito à proteção da informação e do conhecimento.

Ainda a respeito da 1º dimensão pode-se notar que no quesito 1.3 “*Recursos Financeiros são alocados nas iniciativas de GC*” a média 3.5 (menor média registrada nesta dimensão) sinaliza pelo menos duas possibilidades que podem ocorrer de forma individual ou concomitante:

- 1 – A organização direciona poucos recursos para esta natureza.
- 2 – A organização não torna pública estas ações (reafirmando a não institucionalização da GC na PRODEB).

Acredita-se que as duas possibilidades são reais e estão relacionadas para explicar que existe a necessidade, por parte da organização, de adotar ações que possam resultar na

melhora deste indicador relacionado à alocação financeira para iniciativas em gestão do conhecimento.

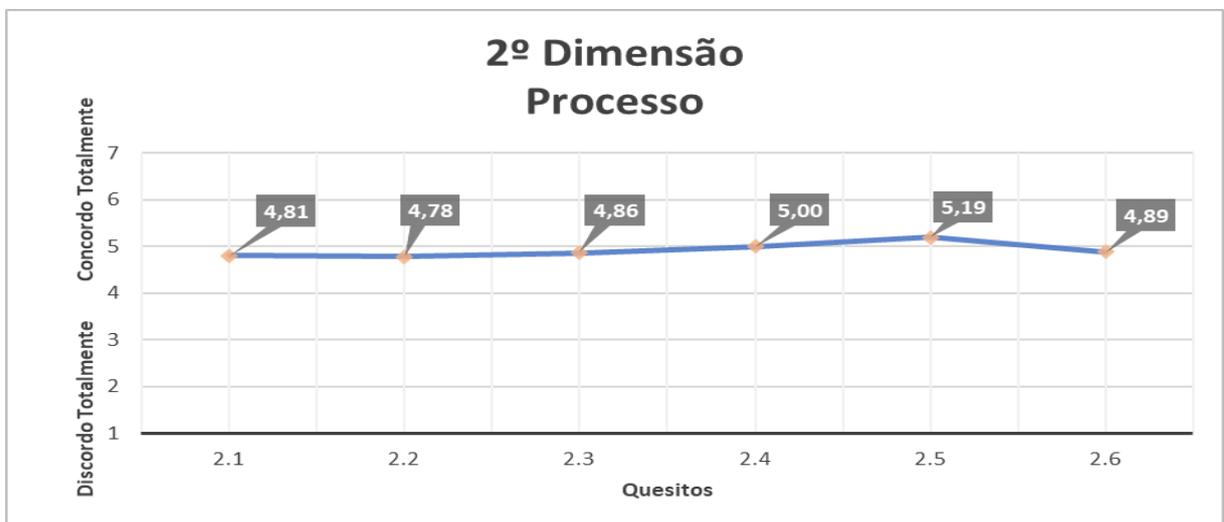
No que diz respeito as demais assertivas desta dimensão, a priori, não foi identificadas variações significativas que possam representar algum tipo de tendência.

6.2.2 2ª Dimensão – Processo

Esta dimensão, como o próprio nome diz, tem como objetivo mensurar pontos que envolvem as iniciativas da PRODEB relacionadas ao estabelecimento de processos que promovam a GC.

Ao representar graficamente as respostas recebidas, nota-se que os valores atribuídos a cada um dos quesitos sofrem pouca variação resultando em quase uma reta. Lembrando que o modelo aplicado segue a Escala Likert contendo 7 posições, a pontuação recebida está muito próxima do valor 5 o que significa, segundo a escala adotada, que os respondentes **concordam em parte** com as afirmativas apresentadas.

Figura 12 – Dimensão Processo



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Isto posto entende-se que, em algum nível, os colaboradores pesquisados concordam que a PRODEB:

- Organiza e define suas competências alinhadas com sua missão e objetivos (quesito 2.1)
- Organiza e modela seus sistemas de trabalho (quesito 2.2)

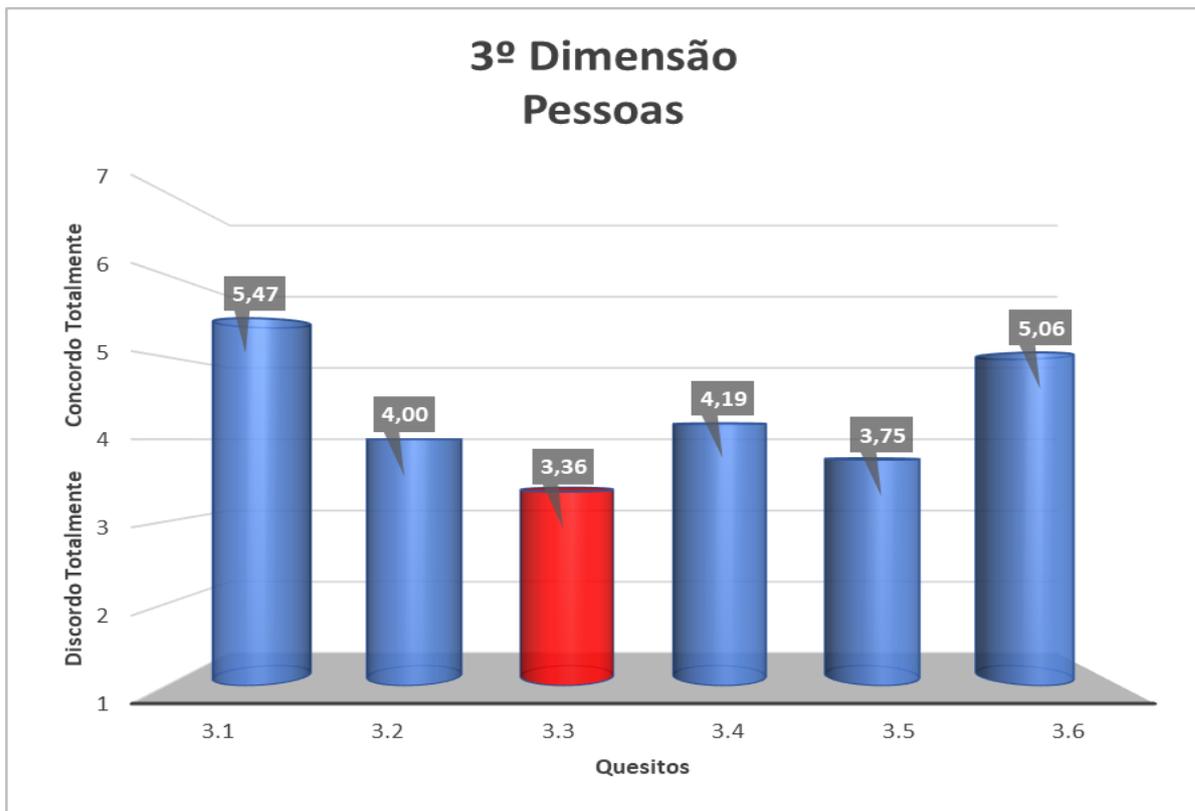
- Nos seus processos contempla novas tecnologias, compartilha conhecimento, busca a flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social (quesito 2.3)
- Possui sistemas para gerenciar crises ou eventos imprevistos (quesito 2.4)
- Implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos buscando assegurar o bom desempenho (quesito 2.5)
- Avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos visando à melhora do desempenho (quesito 2.6)

6.2.3 3º Dimensão – Pessoas

A dimensão “Pessoas” trata das políticas de Gestão de Pessoas adotadas pela organização que podem influenciar a promoção da GC na organização. Está relacionada à ampliação do conhecimento e desenvolvimento de habilidades do colaborador bem como a forma de acolhimentos de novos profissionais no que diz respeito a sua instrução referente às práticas da organização.

Entre todas as dimensões pesquisadas o menor valor registrado para uma assertiva individualmente ocorreu neste grupo. Isso equivale a dizer que a assertiva 3.3 que possui como enunciado “*A organização possui processos formais de mentoring, coaching e tutoria*” ficou com a média de 3,36. Conforme a escala utilizada, esta resposta remete a “Discordo em parte”. Levando em consideração que em uma Escala Likert de 7 níveis qualquer uma das posições abaixo da posição 4 (resposta neutra) remete ao entendimento que existe uma discordância ativa do ponto mencionado ao passo que neutro apresenta certa indiferença (nem concorda nem discorda).

Figura 13 – Dimensão Pessoas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Mentoring, Coaching e Tutoria são práticas que colaboram para o desenvolvimento e aprendizagem. Wunderlich (2013) define *coaching* como sendo um processo, promovido pela organização ou não, que tem por foco o auxílio pessoal, profissional ou social sempre direcionado ao atingir de metas em um prazo reduzido. Se a necessidade for mais focada ao desenvolvimento de competências profissionais (transferência de conhecimento e desenvolvimento de *expertise*) já se encaminha para o *Mentoring*. A Tutoria Empresarial ocorre quando é definido um profissional mais experiente nomeado de Tutor, o qual terá a responsabilidade de acompanhar nas rotinas diárias o desenvolvimento do seu “protegido” buscando, sempre que possível, tornar menos penosa a trajetória profissional dele. Assim sendo, buscará facilitar a aprendizagem e desenvolvimento das competências necessárias para o bom desempenho profissional do tutelado.

O desempenho da PRODEB neste quesito gera um alerta para a necessidade de a alta cúpula da organização atentar sobre as práticas de aprendizagem e transferência de conhecimento nas diferentes estruturas da organização. Probst, Raub e Romhardt (2002) alertam:

[...] que a [transferência de conhecimento] não se trata apenas da distribuição mecânica de conhecimento empacotado de um ponto central de coordenação. Pelo contrário: o conhecimento é uma mercadoria que normalmente só é transferida em trocas pessoais entre indivíduos (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 136)

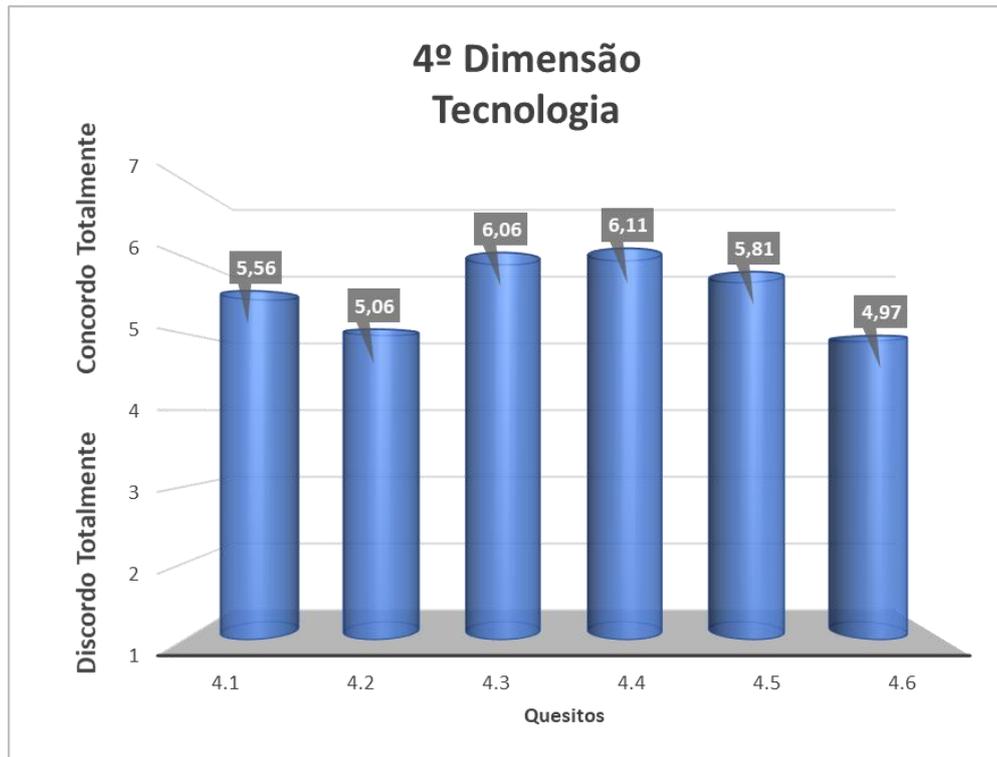
Desta forma, é necessário que seja aprimorada dentro da PRODEB tais práticas, sobretudo, pelo fato de se tratar de uma organização que atua no seguimento de Tecnologia da Informação que tem por característica a velocidade na qual ocorrem as mudanças.

Ainda a respeito desta dimensão, é interessante que notar quesito 3.1 foi obtida uma pontuação expressiva (5.47). O enunciado deste item trata do nível de importância que o colaborador da organização atribui a atividades de educação, capacitação e os correlaciona com o atingir de metas e aumento do desempenho organizacional. A pontuação remete que existe consciência pelos respondentes da necessidade de tais práticas.

Esta consciência da importância que sejam realizadas ações de educação e capacitação demonstrada nas respostas ao quesito 3.1 ajudam a entender em parte o desempenho no item 3.3 o qual versa a respeito da existência de ações de mentoring, coaching e tutoria. Afinal tais ações podem ser classificadas em algum nível como capacitação.

6.2.4 4º Dimensão – Tecnologia

Uma vez que a PRODEB é uma empresa que atua no ramo da Tecnologia da Informação e Comunicação esta dimensão passa a ter uma importância diferenciada. Isto devido ao fato dessa dimensão tratar de itens como Infraestrutura de TI, acesso a recursos computacionais, Intranet e suas relações com a GC no âmbito da organização. Desta forma, toca em pontos considerados cotidianos para organizações deste seguimento.

Figura 14 – Dimensão Tecnologia

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

Esta foi a dimensão que registrou as maiores médias dentre as pesquisadas. Somente no quesito 4.6 que tem como enunciado “*A intranet (ou rede similar) é usada como principal fonte de comunicação em toda organização como apoio a transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação*” foi registrada media abaixo de 5 (pontuação registrada 4,97).

Uma informação que ajuda a entender o ocorrido tem a ver com a reformulação da Intranet na PRODEB. No início do ano de 2018, após estudos, a intranet – PRODEB foi completamente remodelada. Até então, tinha como finalidade, quase que exclusivamente, hospedar os normativos da Companhia. Logo, não havia nos empregados a consciência de que haveria na Intranet uma utilidade mais relevante do que hospedar arquivos do normativo.

Visando corrigir esta fragilidade, nos últimos anos a companhia vem adotando medidas para capacitar e instrumentalizar a equipe responsável pela comunicação interna. Na “nova” intranet, que ficou online em janeiro de 2018, é possível obter várias informações como: lista de aniversariante, notícias (não somente internas, mas do ramo de Informática em geral), portfólio, eventos, galerias, classificados entre outras.

No entanto, uma vez que esta postura é relativamente nova, é natural que demande algum tempo para que a Intranet ocupe efetivamente a posição de fonte oficial de informações e atue como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação.

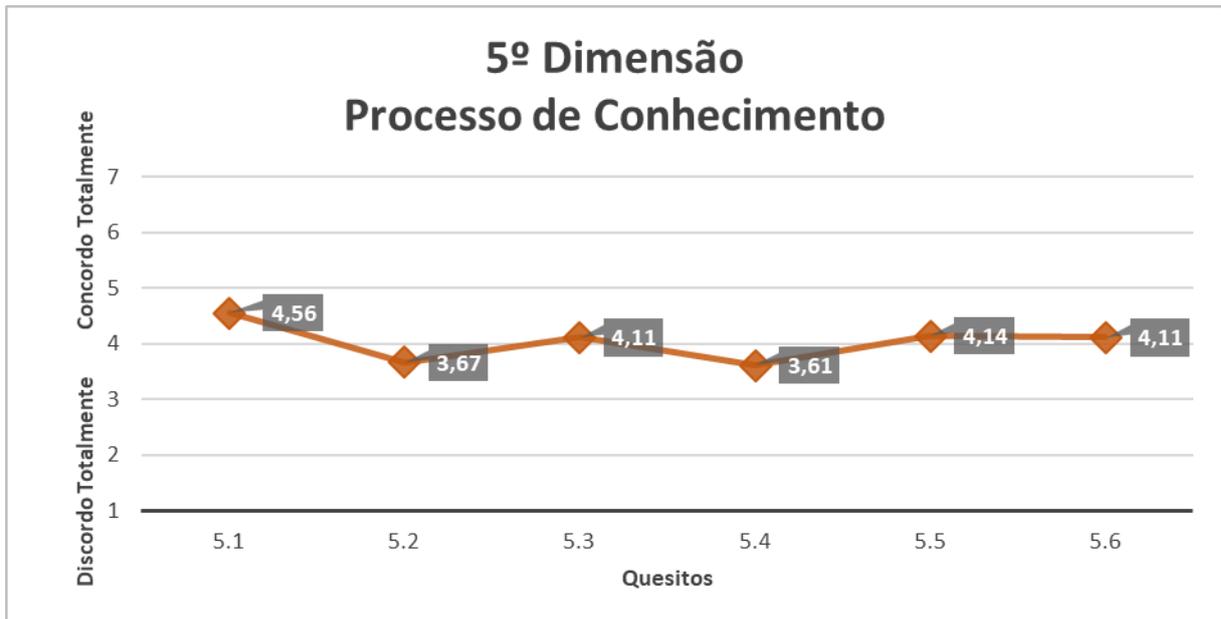
Nos demais itens desta dimensão, conforme esperado de uma organização do ramo de tecnologia, as médias mantiveram-se altas (considerando como referencial que respostas acima da posição 4 (Neutro) remetem a uma reação ativa e positiva concernente ao item pesquisado). Destaque para o item 4.4 que ficou com média 6,11, ou seja, acima da posição 6 (concordo em grande parte). O item questiona se todos os colaboradores da organização possuem acesso à internet/intranet. E como na PRODEB os colaboradores ou utilizam a internet/intranet como ferramenta de trabalho ou tem fácil acesso a mesma através de estruturas disponibilizadas, fica referendado o achado.

6.2.5 5ª Dimensão – Processos de Conhecimento

Nesta dimensão, o objetivo primário tem relação com mensurar como a organização (através das respostas dos seus líderes) encara o conhecimento propriamente dito. Qual a importância atribuída ao conhecimento? Existem ações estruturadas para tratar o conhecimento gerado pela organização de maneira adequada? Existem ações para a retenção do conhecimento produzido pela organização? Estas são algumas questões dispostas no instrumento de coleta de dados, que ajudaram a compreender o posicionamento da organização no que diz respeito a processos que envolvem conhecimento.

Mais uma vez, chama a atenção o equilíbrio existente entre a média das respostas dadas por quesitos. Porém, diferentemente do que ocorreu na 2ª Dimensão na qual a média de respostas estava mais próxima ao número 5, a média de respostas desta dimensão está mais próxima ao número 4 (neutro) que aponta para uma neutralidade e/ou indiferença. Inclusive, vale sinalizar que para o atingimento desta média, não há nenhum valor feixe da resposta 5 (concordo em grande parte) e em dois casos os valores estão na casa do 3 (discordo em parte).

Figura 15 – Dimensão Processo de Conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

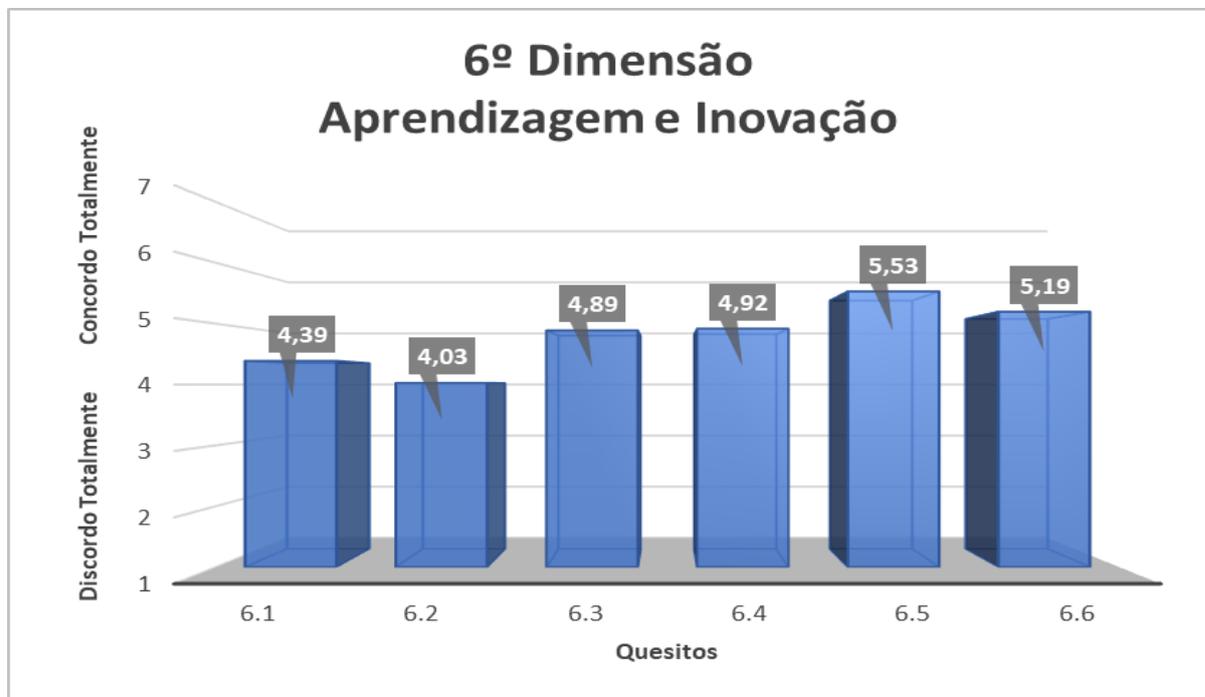
O quesito 5.2 que teve média 3.67 versa sobre: “A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade”. O mapa de conhecimento tem como objetivo representar graficamente o conhecimento de um determinado indivíduo e/ou grupo (HOWARD, 1989). Desta forma, é possível inferir que uma organização que utilize deste recurso e realize a distribuição dos seus ativos ou recursos de conhecimento de maneira adequada, provavelmente já deve estar em um nível que as ações referentes à Gestão de Conhecimento fazem parte do seu cotidiano e encontram-se internalizadas nos colaboradores. Ao que tudo indica, pela análise das respostas aos quesitos, não é exatamente a realidade vivida pela PRODEB.

Outro que possui média abaixo de 4 (3,61) é o quesito 5.4 que diz “O conhecimento essencial dos empregados que estão saindo da organização é retido”. Isso tem um relacionamento próximo com a política de gestão dos recursos humanos praticada pela organização. A perda deste conhecimento pode resultar na diminuição da vantagem competitiva e em alguns casos colocar a organização em grandes dificuldades financeiras (MARTINS; MEYER, 2012; ARIF *et al.*, 2009).

6.2.6 6ª Dimensão – Aprendizagem e Inovação

A exemplo da 4ª Dimensão (Tecnologia) a 6ª Dimensão (Aprendizagem e Inovação) também trata de assuntos que são extremamente sensíveis para empresas do ramo de TIC. As capacidades de aprender e inovar são requisitos para qualquer empresa que tenciona sobreviver no mercado atual. Esta situação é influenciada quando faz parte do negócio da empresa propor inovações com base no conhecimento aprendido/gerado. Como a organização encara o erro, existência de equipes multifuncionais e a sua atuação e postura da chefia são alguns indicadores que serão considerados nesta dimensão.

Figura 16 – Dimensão aprendizagem e Inovação



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

É possível notar que nesta dimensão, em nenhum dos quesitos apresentados, existe uma discordância ativa. Esta afirmação é baseada no fato de que em todas as assertivas a média de resposta foi acima de 4 (Neutro). Ênfase para o quesito 6.5 que identificou a maior pontuação, dentre os itens analisados. Toda organização que se propõe a atuar no mercado competitivo e mutável, como é o caso do mercado da Tecnologia da Informação, deverá estar ciente de que aprender e inovar é um pré-requisito para uma organização forte e saudável. No enunciado diz que *“As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos”*. Isto se encontra alinhado com o dia-a-dia da organização, visto que todo novo sistema ou metodologia que for aderente à PRODEB, antes de ser disseminado para os outros órgãos do Estado da Bahia, passa por um piloto na PRODEB. Para exemplificar, o sistema

FIPLAN, RH Bahia e o Sistema Eletrônico de Informação – SEI, todos sistemas de grande porte, passaram inicialmente por um período de funcionamento como piloto na PRODEB. Durante o piloto, como é normal na implantação de qualquer sistema deste porte, existem diversas situações que precisam ser contornadas. Erros no sistema são identificados, novas necessidades são levantadas, diversas customizações são mapeadas. Se a organização na qual ocorre o piloto não tiver afinidade com Aprendizagem e Inovação certamente enfrentará dificuldades ao receber novos sistemas e metodologias.

Também é interessante a média obtida no quesito 6.6. O valor de 5.19 é emblemático uma vez que se pode considerar estratégico para organizações que trabalham com informação o fato de fazer parte de sua realidade o incentivo ao trabalho em conjunto e compartilhamento de informações.

O trabalho seminal de Nelson e Yates (1978) sinaliza que inovação na administração pública e no setor privado são coisas que possuem diferenças fundamentais. No setor privado, a lógica pelo lucro prevalece enquanto que no setor público as inovações precisam, em algum momento, considerar necessidades próprias como “retorno social” e “ganhos para sociedade”. Sendo assim, é muito mais difícil para uma organização pública atingir altos níveis quando avaliada sob esses aspectos.

6.3 SÍNTESE ANALÍTICA SOBRE AS DIMENSÕES DE MATURIDADE EM GC

A seguir é apresentada uma tabela contendo o ranking das dimensões no que diz respeito à amplitude das respostas. Os valores apresentados na coluna amplitude foram calculados tomando por base a média das respostas das assertivas. Esta análise possibilita identificar a variação da percepção dos respondentes no que diz respeito a uma mesma dimensão. Levando em consideração que os quesitos de uma mesma dimensão possuem forte relação, uma diferença significativa entre a maior pontuação e a menor pontuação (amplitude) dentro da mesma dimensão pode significar algo.

Tabela 01 – Dimensão x Amplitude Amostral

Ranking				
Dimensão x Amplitude				
Posição	Dimensão	Maior Valor	Menor Valor	Amplitude
1º	2º	5,19	4,78	0,41
2º	5º	4,56	3,61	0,95

3°	4°	6,11	4,97	1,14
4°	6°	5,53	4,03	1,50
5°	1°	5,47	3,50	1,97
6°	3°	5,47	3,36	2,11

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

O 1º lugar é ocupado pela 2ª Dimensão (Processo) a qual assume para amplitude amostral o valor de 0,41. Em último lugar, com um valor para amplitude amostral de 2,11 encontra-se a 3ª Dimensão (Pessoas).

Pode-se notar que entre todas, foi na 2ª Dimensão (Processos) onde foi identificada a menor amplitude amostral significando isto que os resultados estão menos dispersos. Isto posto significa que, referente aos aspectos que envolvem a modelagem dos sistemas de trabalho, a implementação e gerenciamento de rotinas, assim como, a avaliação contínua dos processos organizacionais existe equilíbrio na percepção dos respondentes.

Diante do exposto, podemos afirmar o oposto para a 3ª Dimensão (Pessoas) ocupando a última colocação com a pontuação de 2,11 evidencia que há significativa diferença na percepção dos respondentes referente a esta dimensão sendo este mais um indicador que há margem significativa de melhoria na atuação desta área. Uma vez que, conforme demonstrado, a alta amplitude identificada pode ser indicativa de que as políticas de Gestão de Pessoas relacionadas ao *Mentoring*, *Coaching*, banco de competência entre outras, não estão surtindo o mesmo efeito nos mais diversos setores.

Na tabela abaixo, é possível ter uma visão sintética da pontuação obtida pela PRODEB em cada uma das dimensões.

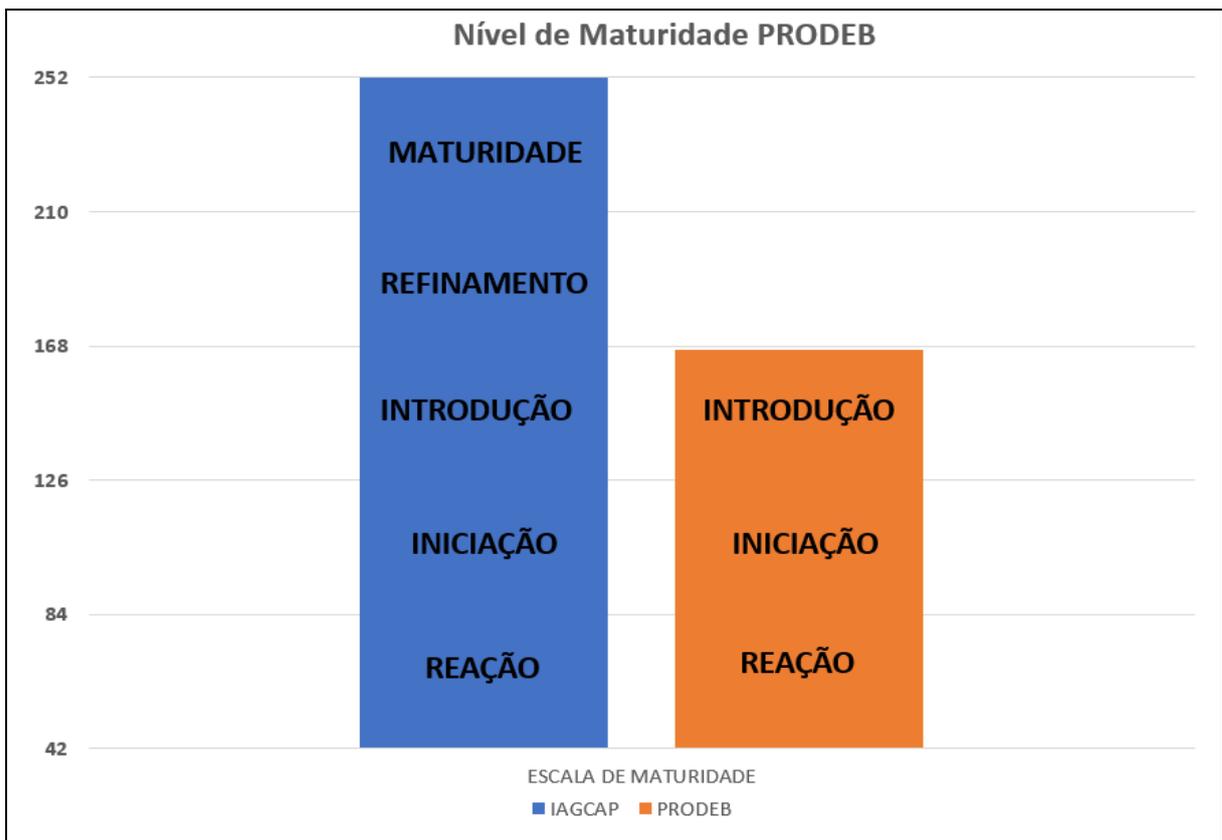
Tabela 02 – Nível de Maturidade PRODEB

Nível de Maturidade PRODEB		
Dimensão	Somatório das Respostas	Média de Pontuação
Liderança em Gestão do Conhecimento	24,86	4,14
Processo	29,52	4,92
Pessoas	25,83	4,30
Tecnologia	33,55	5,59
Processos de Conhecimento	24,19	4,03
Aprendizagem e Inovação	28,94	4,82
TOTAL	166,89	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Desta forma, atendendo ao objetivo da pesquisa, é possível observar a classificação da PRODEB conforme o modelo IAGCAP. A PRODEB encontra-se no nível de maturidade nominado de **INTRODUÇÃO**. Ou seja, existem práticas de GC sendo aplicadas na organização, porém as mesmas ocorrem através de iniciativas não estruturadas.

Figura 17 – Nível de Maturidade PRODEB

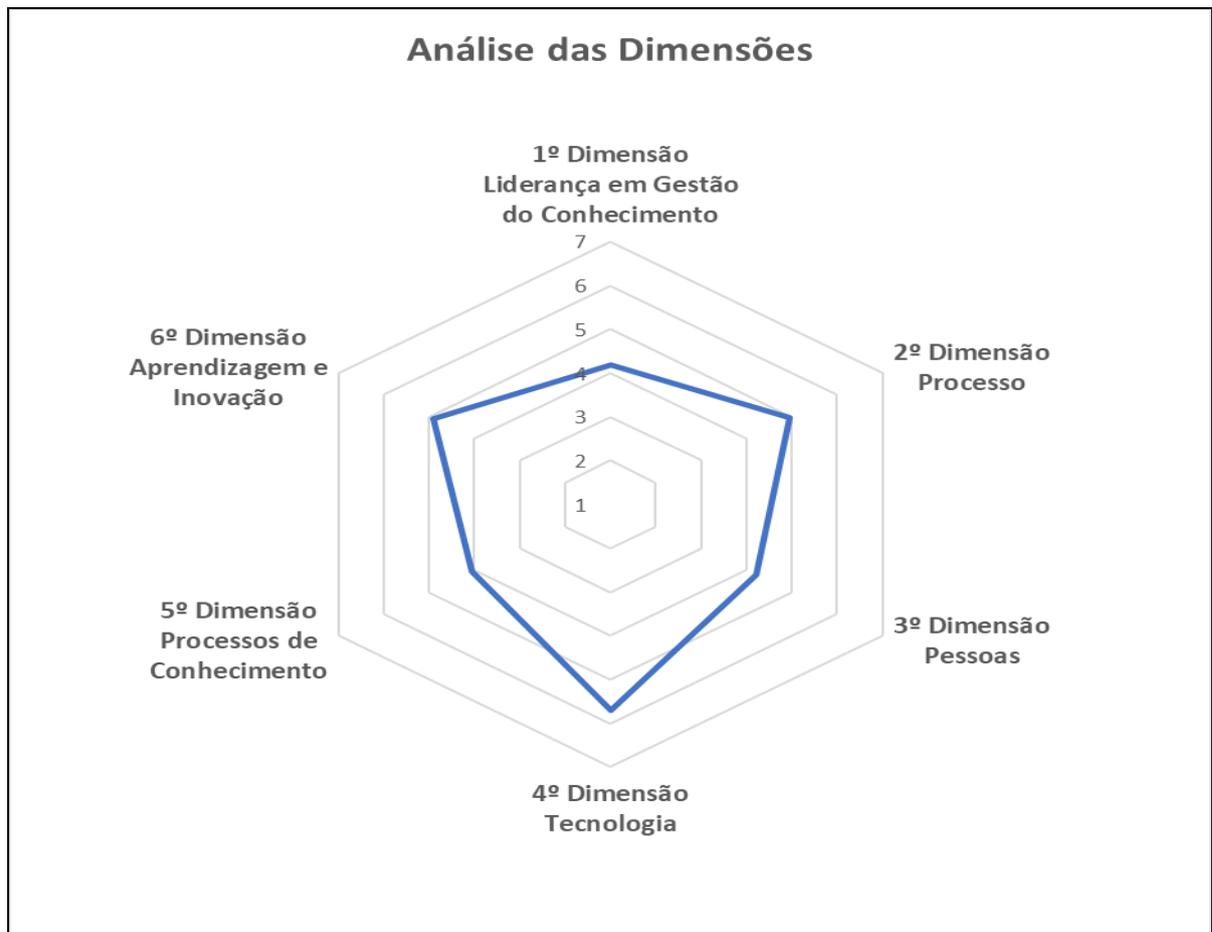


Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

Abaixo, encontra-se uma figura (gráfico tipo radar) a qual através do desenho de uma forma geométrica possibilita analisar e comparar de maneira intuitiva os resultados obtidos pela organização nas diversas dimensões pesquisadas.

É possível notar, através da forma geométrica resultante, que a dimensão tecnologia prevalece sob as demais. Este fato é facilmente justificado devido à Natureza das atividades da PRODEB. Uma vez que propõe em sua Visão ser referência em gestão e prestação de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação é razoável que uma parcela significativa de recursos e esforços seja direcionada para este objetivo.

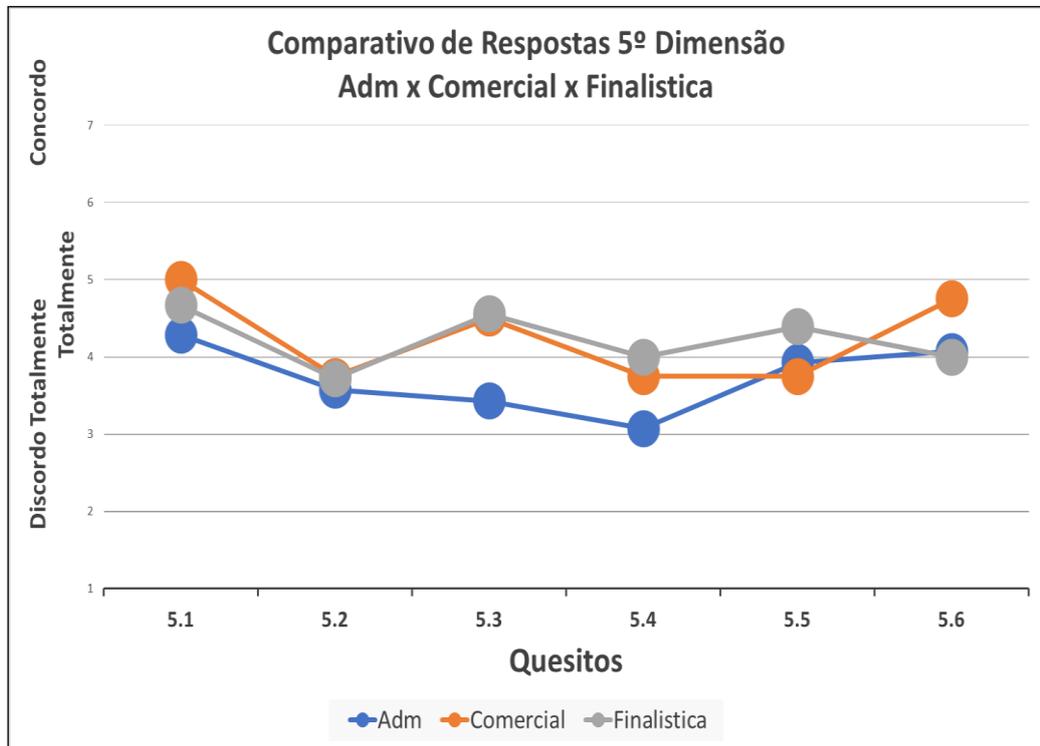
Figura 18 – Análise das Dimensões



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

Ainda conforme a figura 17, é possível notar que entre todas as dimensões pesquisadas foi na **5ª dimensão – Processos de Conhecimento** a qual a PRODEB teve o pior desempenho (somatório das respostas 24,19 e média 4,03). Em uma tentativa de entender este fenômeno, nesta dimensão em específico, os respondentes foram alocados em três grupos: aqueles que atuam na área Administrativa, os da área finalística e os que fazem parte da área Comercial. Desta forma, é possível comparar as médias de respostas de cada área confrontando com cada assertiva.

Figura 19 – Comparativo 5ª Dimensão: ADM x COMERCIAL X FINALÍSTICA

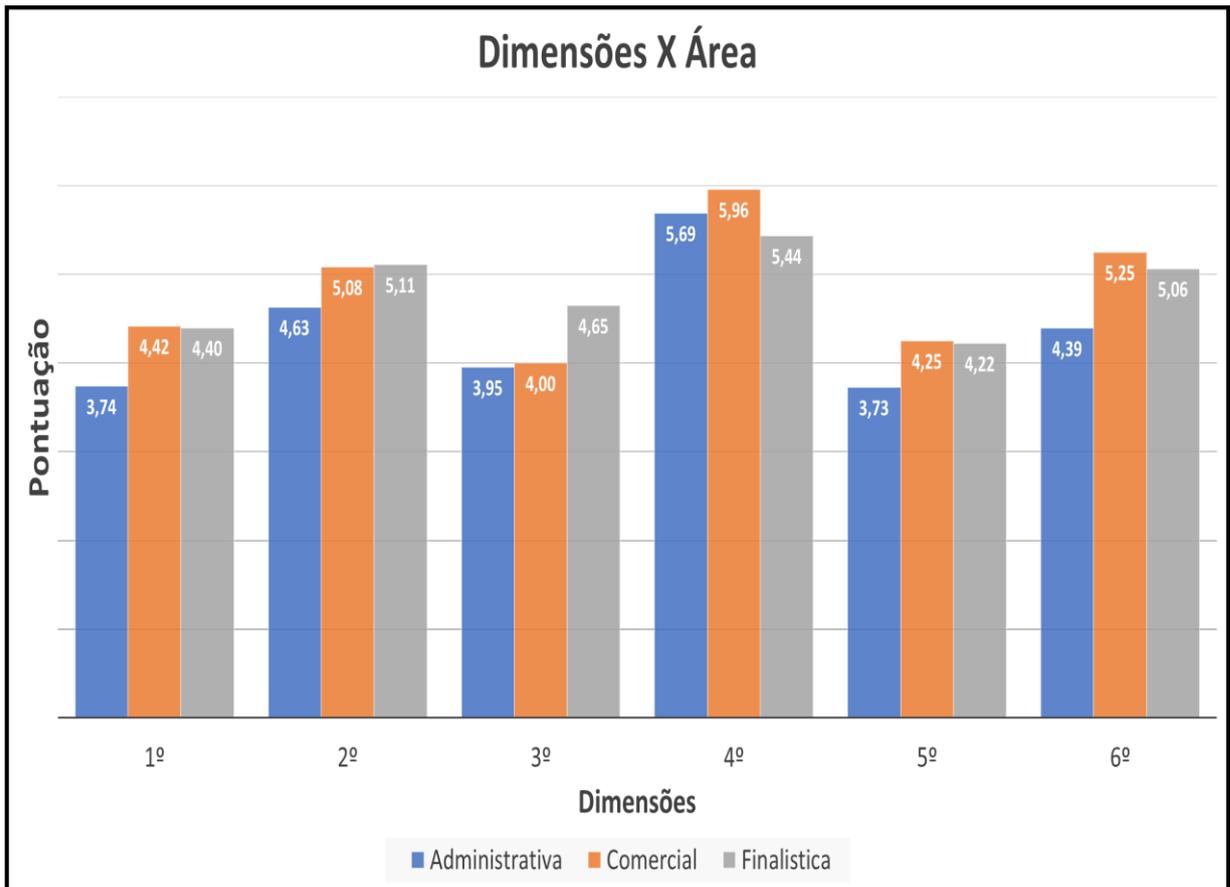


Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

Observa-se que na maioria dos quesitos apresentados a Área Administrativa apresenta um score médio menor que as demais. No quesito 5.3 que diz: “*O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado*” e no quesito 5.4 que diz: “*O conhecimento essencial dos empregados que estão saindo da organização é retido*”, esses foram os que apresentaram as notas mais dissonantes. E fica claro também que, nesta dimensão, a área administrativa apresentou as menores médias de resposta (exceto nos quesitos 5.5 e 5.6), sendo a principal responsável por diminuir a nota da PRODEB nesta dimensão.

Após ter sido constatado que na 5ª dimensão uma das áreas destoou de maneira tão significativa, surgiu a necessidade de comparar nas demais dimensões a pontuação de cada uma das áreas. Esta análise segue apresentada abaixo:

Figura 20 – Dimensão X Área



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

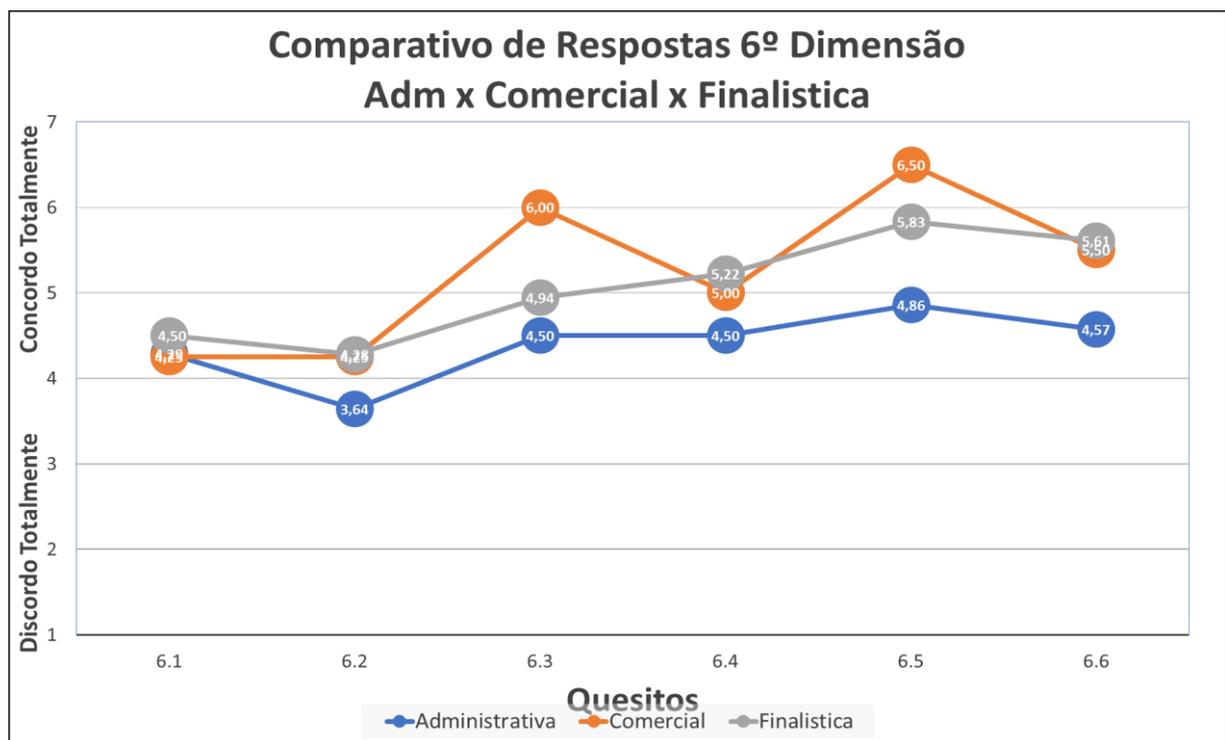
Assim sendo, é possível notar visualmente que há significativa e sistemática diferença na percepção da área Administrativa, em relação às demais áreas, do posicionamento da PRODEB no que diz respeito à Maturidade na Gestão do Conhecimento. Possivelmente, por conta da natureza de suas atividades, as quais não estão relacionadas diretamente a área produtiva da organização (atividades meio), a área administrativa não é priorizada pela organização nos aspectos aferidos no IAGCAP. Na 4ª Dimensão (Tecnologia), por não necessitar de equipamentos tecnológicos muito avançados para a realização de suas atividades e constar com um sistema ERP (*Enterprise Relationship Planning*) implantado, tudo isso faz com que a percepção sobre esta área referente ao critério Tecnologia fuja à regra e não seja, entre as avaliadas, a que atribui a menor pontuação. Se desconsiderarmos a 4ª Dimensão, em todas as outras a área Administrativa foi a que menos pontuou em relação às demais.

Tabela 03 – Diferença Área Administrativa x Demais Unidades

DIFERENÇA ÁREA ADMINISTRATIVA X DEMAIS UNIDADES			
DIMENSÃO	Pontuação Melhor Colocada	Pontuação Área Administrativa	Diferença
1º	4,42	3,74	0,68
2º	5,11	4,63	0,48
3º	4,65	3,95	0,7
4º	5,96	5,69	0,27
5º	4,25	3,73	0,52
6º	5,25	4,39	0,86

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Visando identificar quais os quesitos da 6ª dimensão que resultaram nas maiores diferenças, vejamos o comportamento da área administrativa em relação às demais áreas a níveis de resposta dos quesitos.

Figura 21 – Comparativo 6º Dimensão: ADM X Comercial X Finalística

Fonte: Elaborado pelo Autor

Conforme esperado, nota-se que a média de pontuação da área administrativa fica bem abaixo na maioria dos quesitos. Dentre elas a pontuação para a assertiva 6.2 “A organização considera a atitude de assumir riscos e/ou o fato de cometer erros como oportunidades de

aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente?” chama a atenção uma vez que é muito abaixo das outras áreas.

Isto é um indício de que, provavelmente, os gestores da organização têm uma preocupação elevada em evitar erros. Na administração pública, uma vez que é regida por leis e que os gestores cuidam do erário público, já existe uma predisposição para este tipo de comportamento. No entanto, mais uma vez, esse padrão é significativamente maior na área administrativa o que nos leva a conjecturar que estes gestores em específico (área administrativa) são mais influenciados por esta pressão. Isto pode ocorrer devido ao fato de ser na Área Administrativa, onde são realizadas as ações que envolvem diretamente a utilização dos recursos financeiros a exemplo de compras, contratações de fornecedores e pagamentos em geral. Desta forma, é o foco primário de auditorias, sindicâncias ou similares.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa visou analisar em um órgão da Administração Indireta do Estado da Bahia o nível de maturidade em GC. Através da análise dos dados, foi possível identificar qual o nível de maturidade em GC da PRODEB. Conforme constatado, se encontra no chamado nível Introdutório. Este é o 3º nível, de uma escala contendo 5 patamares, proposto por Batista (2012). Desta forma, fica evidente que na PRODEB já se encontram práticas de GC implantadas por isso a organização já superou os níveis de reação e iniciação (1º e 2º níveis da escala respectivamente). Neste aspecto destaca-se a dimensão “Tecnologia”, como sendo aquela que obteve as maiores pontuações. Esta Dimensão é relacionada a acesso e utilização de recursos computacionais, atualização das informações contidas no portal da organização, hardware e softwares disponíveis e correlatos.

A pesquisa trouxe à luz a existência da disparidade entre a visão da PRODEB dos membros que atuam na área administrativa e os demais. Através da análise de indicadores ficou claro que a percepção da área administrativa obteve menor avaliação em quase todos os aspectos mensurados pelo IAGCAP, exceto na dimensão Tecnologia. A Alta Administração tem a necessidade de direcionar atenção para esta situação já que esta disparidade pode resultar em problemas organizacionais. Certamente, o foco principal de uma organização encontra-se na área finalística. No entanto, este direcionamento não pode ser significativo a ponto de resultar em duas visões organizacionais tão distintas. Desta forma, é possível que o produto apresentado pela PRODEB seja comprometido.

Apesar de ficar evidente que a organização realiza esforços no que diz respeito à GC, esses certamente não chegam com a mesma intensidade na área administrativa. Isto pode impactar no sentimento de pertencimento destes colaboradores e a organização. Somando isto à indicação de haver *turnover* elevado, são os elementos necessários para que problemas referentes ao clima organizacional possam aflorar.

Outro ponto importante é a questão que envolve a política de Gestão de Pessoas. A composição do quadro funcional da organização é algo bem peculiar. O baixo número de empregados do quadro permanente ocupando cargos de chefia é um ponto de atenção. A pesquisa realizada teve como limitador o fato de considerar somente os titulares de unidades organizacionais. Desta forma, não é possível afirmar se esta situação também ocorre com os demais colaboradores das equipes. Porém, se levarmos em consideração que o critério de seleção para compor o quadro de empregados permanentes da PRODEB é através de concurso

público, e que o último concurso que houve para empregados do cargo permanente por tempo indeterminado ocorreu em 1999 (houve 2 concursos neste interstício porém para colaboradores por tempo determinado) é razoável crer que também ocorre nas equipes das demais áreas da empresa.

No caso de a organização não possuir robustas práticas de retenção do conhecimento ela pode acabar, por vezes, se tornando “refém” de um profissional que detém o conhecimento. Conhecimento este que foi adquirido através de atuação na própria organização. Esta situação ocorreu com empregados do primeiro concurso temporário que após o término do contrato precisaram ser recontratados por conta dos conhecimentos específicos adquiridos. Desta forma, é urgente a necessidade de realização de concursos públicos para colaboradores por tempo indeterminado.

Como foi identificado no item relacionado à retenção do conhecimento adquirido após a realização de atividades (quesito 5.4), a PRODEB é frágil nesse assunto. Esse ponto em especial é estratégico para organizações públicas que atuam no segmento de tecnologia. Pela pontuação apresentada é possível identificar que ações devem ser adotadas neste sentido.

O simples fato de a PRODEB ter obtido suas maiores notas na dimensão tecnologia por si só não é suficiente para determinar que nesse indicador a organização encontra-se em um nível de desenvolvimento adequado. Para tanto, é necessário comparar a pontuação que foi obtida com outras organizações de perfil parecido. Certamente, esse fato é uma das limitações apresentadas neste estudo. O método IAGCAP foi amplamente testado e utilizado, no entanto, até onde se tem registro, não havia sido aplicado em órgãos da esfera Estadual. Assim sendo, não é possível realizar uma comparação objetiva das classificações.

Por mais que não inutilize os achados apresentados, todas as comparações realizadas ocorreram entre áreas da mesma organização. Desta forma, não é possível afirmar quais seriam as forças, fraquezas e potencialidades da organização no que diz respeito à GC. Por conta disso que, por vezes, foram realizados agrupamentos os quais tornaram possíveis a análise e comparações no âmbito da PRODEB.

As organizações variam por conta de inúmeros aspectos. Ramo de atuação, constituição acionária, porte, missão e visão são apenas algumas das variáveis que tornam difícil compará-las. Mesmo no setor público, o fato da organização pertencer a determinado poder (Executivo, Legislativo ou Judiciário) ou de determinada esfera (Federal, Estadual ou

Municipal) já são questões suficientes para tornar bastante complexa e relativa qualquer tipo de comparação.

Este trabalho pode contribuir rumo ao desenvolvimento do esforço realizado por Batista (2012), que aplicou o IAGCAP em empresas com as mais diferentes características. A PRODEB, até segundo os achados da pesquisa aqui apresentada, é a primeira empresa da esfera estadual do Ramo de Tecnologia a ser submetida a Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento.

Desta forma, além das contribuições a organização pesquisada por conta dos diversos pontos que foram mapeados e analisados, este trabalho buscou diminuir a carência na literatura no que diz respeito à análise de GC em empresas públicas, a experimentação do modelo para outros entes federativos, e disponibilizar dados os quais poderão ser utilizados em estudos posteriores a respeito do tema.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH; DATE, H. **Public sector knowledge management: A generic framework.** Public sector management review. Jan./Jun. 2009, v. 3, n. 1.
- AGRESTI, A.; FINLAY, B. **Métodos estatísticos para as ciências sociais.** 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- AGUNE, R.; CARLOS, J. **Governo eletrônico e novos processos de trabalho.** In: LEVY, E.; DRAGO, P. (Orgs.). Gestão pública no Brasil contemporâneo. São Paulo: Fundap, 2005.
- ALVARES, Lillian; BAPTISTA, Sofia Galvão; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. Gestão do conhecimento: categorização conceitual. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p.235-252, dez. 2010.
- ARIAS-PÉREZ, J. E.; DURANGO-YEPES, C. M. Exploring knowledge management maturity from functionalist and interpretivist perspectives. **Entramado**, v. 11, p. 94-104, 2015.
- ARIF, M. Measuring knowledge retention: a case study of a construction consultancy in the UAE. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 16, n. 1, p. 92-108, 2009.
- BALUTIS, A. P. Digital Government - When All is Said and Done. **Electronic Government Journal** , v.2, n.6, Nov. 1999.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes. LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas.** 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Grau de utilização da gestão do conhecimento na administração pública federal:** Brasília: Ipea, 2014. 42 slides, color.
- BATISTA, Fábio Ferreira. Conhecimento Desperdiçado. **Desafios do Desenvolvimento**, Brasília, n. 13, p.42, 01 ago. 2005.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014 - Grau de Externalização e Formalização.** Brasília: Ipea, 2015. 139 p. Publicado no Boletim “Texto para Discussão”, nº 2066.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira:** Brasília: Ipea, 2012. 46 slides, color.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014 – Níveis de Maturidade.** Brasília: Ipea, 2016. 83 p. Publicado no Boletim “Texto para Discussão”, nº 2168.
- BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos O.. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014 – Práticas de Gestão do Conhecimento.** Brasília: Ipea, 2015. 116 p. Publicado no Boletim “Texto para Discussão”, nº 2120.

BHATT, G. D., Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people, **Journal of Knowledge Management**, vol. 5, no. 1, p. 68-75. 2001.

BOZEMAN, Barry; BRETSCHEIDER, Stuart. The ‘Publicness Puzzle’ in organization theory: a test of alternative explanations of differences between public and private organizations.. **Journal Of Public Administration Research And Theory**. England (UK), p. 197-224. abr. 1994.

BRAGA, Helson, ROSSI, José. **Produtividade total dos fatores de produção na indústria brasileira: mensuração e decomposição de sua taxa de crescimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 1988. 36 p. Publicado no Boletim “Texto para Discussão”, nº 157.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto no 5.450, de 31 de maio de 2005**. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm. Acesso em: 28 de março de 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado Republicano**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000.

CAPOBIANGO, Ronan Pereira *et al.* Reformas Administrativas no Brasil: Uma Abordagem Teórica e Crítica. **Revista de Gestão**, [s.l.], v. 20, n. 1, p.61-78, mar. 2013. Emerald. <http://dx.doi.org/10.5700/rege487>.

CARVALHO, Fábio. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CHAIN, Ali. *et al.* **E-gov.br: a próxima revolução brasileira**. São Paulo: Prentice Hall, 2004

CHOO, C. W. **The Knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions**. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2006.

COELHO, Fernando de Souza. Reformas e Inovações na Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. In: DENHARDT, Robert B.; HEIDEM, Francisco G.. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 1-37.

CONG, X. & PANDYA, K.V. (2003), **Issues of Knowledge Management in the Public Sector**, **Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol 1. Issue 2, pp. 25-32

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DELONG, D. W.; DAVENPORT, T. **Better practices for retaining organizational knowledge: lessons from the leading edge**. *Employment Relations Today*, v. 30, n. 3, p. 51-63, 2003.

DEMO, G.; PESSÔA, R. CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 3, p. 677-697, 2015.

DEMO, Gisela *et al.* Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, produção nacional na primeira década do milênio e agenda de pesquisa. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 35., Rio de Janeiro. Anais [...] Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

DINIZ, E. H.; BARBOSA, A. F.; JUNQUEIRA, A. R. B.; PRADO, O. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 23-48, 2009.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FIALHO, Francisco *et al.* **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas a sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme (org.); OLIVEIRA Jr. Moacir de Miranda (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

FRAGA, Bruna Devens *et al.* Business Intelligence: métodos e técnicas de gestão do conhecimento e as tendências para avanços do capital intelectual. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 1, p. 43-56, 2017.

FREITAS Jr., José Carlos da Silva *et al.*; MAÇADA, A. C. G.; OLIVEIRA, M.; BRINKHUES, R. A. Big Data e Gestão do Conhecimento: Definições e Direcionamentos de Pesquisa. **Revista Alcance**, v. 23, n. 4, p. 529-546, 2016.

FREITAS, Marcelo De; MALDONADO, Jose Manuel Santos De Varge. O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 47, p. 1265-1281, set./out. 2013.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches. Conhecimento, comunidades e inovação. In: Centro de Documentação e Informação - Câmara dos Deputados. (Org.). **Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento na Câmara dos Deputados**. Brasília: Centro de Documentação e Informação - Câmara dos Deputados, 2004, v., p. 125-135.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRANT, G.; CHAU, D. **Developing a generic framework for e-government**. *Journal of Global Information Management*, v. 13, n. 1, Jan./Mar. 2005.

HAIR JUNIOR, F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARTLEY, J. 2005. **Innovation in governance and public services**: past and present. *Public Money and Management*, 25(January): 27-34.

HELOU, Angela Regina Heinzen Amin. **Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. 2017. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina.

- HOWARD, Ronald A. **Knowledge maps**. Management Science, v., 35. n. 8, August 1989
- JAMIL, George Leal. **Gestão da informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos**. Belo Horizonte: C/ Arte, 2006.
- JÓIA, Luiz Antonio. **Governo eletrônico: em busca de uma conceituação**. Rio de Janeiro: EBAPE/ FGV, 2002.
- KANNABIRAN, Ganesan; XAVIER, M, J; ANANTHARAAJ, Ammu. **Enabling e-governance through citizen relationship management-concept, model and applications**. Journal of Marketing. Vol. 69. p. 223-240, Out, 2004.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- KURIAKOSE, K.; RAJ, B.; MURTY, S.; SWAMINATHAN, P. Knowledge management maturity models—a morphological analysis. **Journal of Knowledge Management Practice**, v.11,n.3,p.1-10, 2010.
- LARA, Rodrigo Diniz; GOSLING, Marlusa de Sevilha. Um Modelo de Gestão do Relacionamento entre os Cidadãos e a Administração Pública. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 2, p. 332-364, 2016.
- LEITE, Leonardo de Oliveira; REZENDE, Denis Alcides. **E-gov. Estratégico Governo Eletrônico para Gestão do Desempenho da Administração Pública**. Curitiba: Appris, 2015.
- LODHI, M.S.; MIKULECKY, P. Motives and modes of indigenous knowledge management. **Recent Researches in Urban Sustainability and Green Development**, p.89-94, 2011.
- MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARINI, Caio. Aspectos contemporâneos do debate sobre reforma da administração pública no Brasil: a agenda herdada e novas perspectivas. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, nº1, p. 1-13, marco / abril, maio de 2005 . Salvador Bahia.
- MARINI, C.O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 4, p. 31-52, 2002.
- MARTINS, E. C.; MEYER, H. W. J. **Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention**. Journal of Knowledge Management, v. 16, n. 1, p. 77-96, 2012.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Estratégica: foco no planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MATTAR, João. **Metodologia científica na era da informática**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- McNABB, D. **Knowledge Management in public sector**. A blueprint for innovation on Governement. M.E. Sharpe . New York, 2007.

- MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. **Governo Eletrônico no Brasil: aspectos institucionais e reflexos na governança.** 2004. 314 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- MIRANDA, Silvânia Vieira de. **A Gestão da Informação e a modelagem de processos.** *Revista do Serviço Público*, v.61, janeiro/março 2010.
- MOORE, Mark H. **Creating Public Value: Strategic Management in Government.** 1º. ed. United States Of America: Harvard University Press, 1995.
- MORAN, José Manuel. **Influência dos meios de comunicação no conhecimento.** *Ciência da informação*, v. 23, n. 2, 1994.
- MOURDOUKOUTAS, Panos. How to Invest In Big Data. **Forbes.** October, 01, 2015
- NATALE, Carlos Henrique Cotta; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos. Metodologia para identificação de modelos de maturidade em gestão do conhecimento para a aplicação empírica. **Rio de Janeiro. XXXVIII Encontro da ANPAD**, set. 13 a 17 de 2014, p. 1-12, 2014.
- NELSON, R. & YATES. **Innovation and Implementation in Public Organizations.** Lexington Books: New York, 1978.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OSBORNE, D. **Banishing bureaucracy: the five strategies for reinventing government.** New York: Plume, 1997.
- PARO, Bruno. **A escala Likert: Coisas que todo pesquisador deveria saber.** 2012. Disponível em: <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/a-escala-likert-coisas-que-todo-pesquisador-deveria-saber>. Acesso em: 19 mar. 2018.
- PETTIGREW, A. The character and significance of management research on the public services. **Academy of Management Journal**, 48, 2005, 973–977.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **A Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.
- RASHMAN, Lyndsay ; Withers, Erin ; Hartley, Jean. / **Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature.** In: *International Journal of Management Reviews*. 2009 ; Vol. 11, No. 4. pp. 463-494
- RONAGHAN, S. **Benchmarking e-government: a global perspective. Assessing the progress of the UN member states.** United Nations Division for Public Economics and Public Administration & American Society for Public Administration, May, 2002.
- SALAVATI, A.; SHAFEI, R.; SHAGHAYEGH, E. **A model for adoption of knowledge management in Iranian public organizations.** *European Journal of Social Sciences*, Victoria (mahé), v. 17, n. 1, p. 22-45, 2010.

SALIM, J.J. Palestra Gestão do Conhecimento e Transformação Organizacional, In: **68ª Semana da EQ/UFRJ**, Rio de Janeiro. Agosto. 2001.

SANTIAGO JÚNIOR, José Renato Sátiro. **Gestão do Conhecimento**: a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec, 2008. p.44.

SANTIAGO, Wania Regina de Tolentino. **Parâmetros para elaboração de um modelo de competências para o desenvolvimento dos gestores científicos do Instituto Oswaldo Cruz**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação, Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), Rio de Janeiro, 2012.

SCHELLONG, Alexander; LANGENBERG, Thomas. **Managing Citizen Relationships in Disasters: Hurricane Wilma, 311 and Miami-Dade County**. System Sciences, HICSS, 2007.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública – RAP**, n. 43, v. 2, Rio de Janeiro: EBAPE, mar./abr.2009, p. 347-69

SILVA JÚNIOR, Antônio Souza. *et al.* **Consultoria**: um estudo sobre o papel do consultor na formação da estratégia organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 1, p. 178-203, 2012.

SILVA, Gustavo Pires de Andrade. **A gestão de conhecimentos críticos aplicada ao dia a dia do trabalho: a missão de ampliar o compartilhamento, aprimorar a tomada de decisão e aperfeiçoar processos de trabalho**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 8, 2015, Brasília. Anais

SOUSA, A. C. *et al.* minas em relação à elaboração, execução e prestação de contas de convênios. minas em relação à elaboração, execução e prestação de contas de convênios. In: **IX SEGeT 2012 – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade**, Rio de Janeiro, 24 a 26 de outubro de 2012.

STEWART, T. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. 1a ed. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

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

TERRA NOTÍCIAS. **Administração pública utiliza ferramentas de *business intelligence* para gerar informações para auditores da área fiscal**. Disponível em:<https://www.terra.com.br/noticias/dino/administracao-publica-utiliza-ferramentas-de-business-intelligence-para-gerar-informacoes-para-auditores-da-area-fiscal,e0b8946c0ef56203c6205fa37a9dea55hix7egw2.html>. Acesso em: 21 out. 2017.

TRIDAPALLI, Juarez Paulo; FERNANDES, Elton; MACHADO, Waltair Vieira. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 401-433, 2011.

WILSON, T. D. A problemática da gestão do conhecimento. In: **TARAPANOFF, K. Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 37-55.

WUNDERLICH, M. Treinamento e desenvolvimento e coaching. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. 6. Ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

APÊNDICE A

Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento (GC)

Pesquisa realizada em parceria ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), orientada pela Profª Drª. Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro e desenvolvida pelo mestrando Lucas Rosas de Freitas Sá Barreto.

Agradecemos sua colaboração ao responder as perguntas apresentadas neste instrumento e destacamos que por tratar-se de um trabalho científico seu nome não será divulgado em hipótese alguma. Caso deseje receber maiores informações sobre a pesquisa indicamos nossos contatos:

Orientadora: Doraliza A. Abranches Monteiro (doralizamonteiro@gmail.com);
 Pesquisador: Lucas Rosas Barreto Tel: (71) 98386-4950 (lucasrosas@gmail.com.br)
 Universidade Federal da Bahia (UFBA)
 Escola de Administração - Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA)
 Av. Reitor Miguel Calmon, s/n - Vale do Canela - Telefone (71) 3283-7309
 Salvador, Bahia - Brasil - CEP: 40110-903

Tempo estimado de Resposta: 10 - 15 min.

Obs: Informar o email corporativo.

*Obrigatório

1. Endereço de e-mail *

Perfil Pessoal e Profissional

2. 1 - A unidade organizacional (setor) pelo qual é responsável atua na área: *

Marque todas que se aplicam.

- Administrativa
 Comercial
 Finalística

3. 2 - Situação Funcional *

Marque todas que se aplicam.

- Cargo Comissionado
 Empregado do Quadro Permanente

4. 3. Grau de instrução formal concluído. Especificar o curso de Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado, se possuir. *

5. 4. Há quanto tempo trabalha na Instituição? *

6. 5. Quanto tempo de atuação nesta área ? *

7. 6. Após o seu ingresso na PRODEB, participou de cursos de atualização ? *

Marque todas que se aplicam.

- Não participei
- 1 - 3 cursos
- 4 - 6 cursos
- 7 - 10 cursos
- mais que 10 cursos

8. 7. Quantas pessoas compõem o seu setor ? *

Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP)

Os quesitos a seguir deverão ser respondidos conforme a seguinte escala:

- 1 - Discordo Totalmente
 2 - Discordo em Grande Parte
 3 - Discordo em Parte
 4 - Neutro
 5 - Concordo em Parte
 6 - Concordo em Grande Parte
 7 - Concordo Totalmente

Critério 1: Liderança em Gestão do Conhecimento (GC)

9. 1.1 - A organização compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

10. 1.2 - Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC na organização (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; Comunidades de Práticas (COPs); e redes de conhecimento). *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

11. 1.3 Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

12. **1.4 A organização possui política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações). ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

13. **1.5 A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e a equipes de outros departamentos/divisões/unidades. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

14. **1.6 A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Critério 2: Processo

15. **2.1 A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem competitiva) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

16. **2.2 A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar ("ao invés de criar") valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

17. **2.3 Na modelagem de processos, são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

18. **2.4 A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

19. **2.5 A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

20. **2.6 A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Critério 3: Pessoas

21. **3.1 Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público. Eles servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

22. **3.2 A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

23. **3.3 A organização possui processos formais de mentoring, coaching e tutoria. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

31. 4.5 As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

32. 4.6 A intranet (ou rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

Critério 5: Processos de Conhecimento

33. 5.1 A organização possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

34. 5.2 A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

35. 5.3 O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

36. 5.4 O conhecimento essencial dos empregados que estão saindo da organização é retido *

Marcar apenas uma oval.

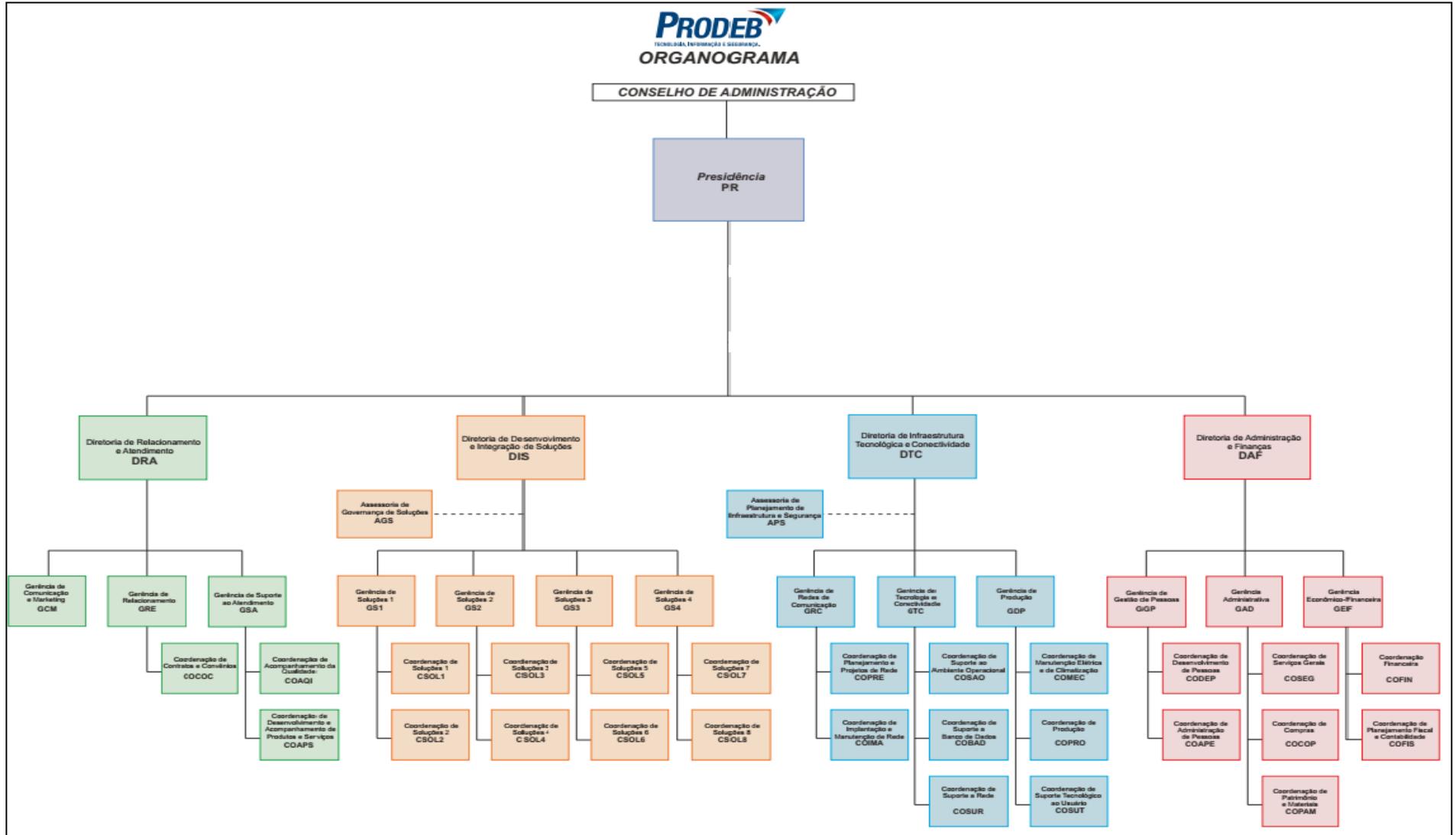
1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

37. 5.5 A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante "reinventar da roda" e retrabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

ANEXO I - Organograma da PRODEB



ANEXO II - Estudos sobre gestão do conhecimento do Ipea

ANO	TITULO	ORGANIZADOR	AUTOR(ES)
2016	Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa Ipea 2014 – níveis de maturidade	IPEA	Batista, Fábio Ferreira
2016	O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)	IPEA	Batista, Fábio Ferreira
2015	Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa Ipea 2014 – grau de externalização e formalização	IPEA	Batista, Fábio Ferreira
2015	Apresentação do Observatório Ipea de Gestão do Conhecimento e Inovação na Administração Pública (OIGC)	IPEA	Batista, Fábio Ferreira
2015	Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: o caso da Fundação Oswaldo Cruz	IPEA	Batista, Fábio Ferreira; Santos, Paula Xavier dos; Furniel, Ana Cristina da Matta; Carvalho, Ana Paula; Kaufmann, Carla Xavier dos Santos; Loureiro, Erica de Castro; Ferrari, Rodrigo
2015	Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa Ipea 2014 – práticas de gestão do conhecimento	IPEA	Batista, Fábio Ferreira; Quandt, Carlos O.
2015	Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa Ipea 2014: práticas de gestão do conhecimento	IPEA	Batista, Fábio Ferreira; Quandt, Carlos O.
2015	Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: a experiência do governo de Minas Gerais	IPEA	Batista, Fábio Ferreira; Fantoni, Margarida Maria Souto; Carmo, Marco Aurélio Zancanela do; Vieira, Renato de Alcino
2015	Ipea's Knowledge Repository	IPEA	Batista, Fábio Ferreira; Costa, Veruska da Silva
2014	Casos reais de implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira	IPEA	Batista, Fábio Ferreira; Rech, Alceu Roque; Gomes, Cleide de Andrade; Santos, Diana Leite Nunes dos; Andrade, Eron Campos Saraiva de; Mallmann, Marthin Leo; Ferreira, Rosane Maria Pimentel Magalhães; Costa, Veruska da Silva
2014	Grau de utilização da gestão do conhecimento na administração pública federal: Brasil	IPEA	Batista, Fábio Ferreira
2014	Repositório do Conhecimento do Ipea (RCIPEA)	IPEA	Batista, Fábio Ferreira; Costa, Veruska da Silva; Dantas, Patrícia (Fotografia e edição); Cavalcante, Thiago Rodrigues (Fotografia); Meireles, João Vítor (Fotografia); Batista, Fábio Ferreira (Coordenação-Geral); Costa, Veruska da Silva (Gerente RCIpea); Nunes, Maria Eugênia Souza de Athaide (Consultora)
2014	A gestão do conhecimento no setor público	IPEA	Batista, Fábio Ferreira;

			Dantas, Patrícia (Fotografia e edição); Cavalcante, Thiago Rodrigues (Fotografia); Meireles, João Vítor (Fotografia); Batista, Fábio Ferreira (Coordenação-Geral); Costa, Veruska da Silva (Gerente RCIpea); Nunes, Maria Eugênia Souza de Athaide (Consultora)
2014	Pesquisa gestão do conhecimento na administração pública: o que mudou no período 2004-2014: grau de formalização e explicitação da gestão do conhecimento	IPEA	Batista, Fábio Ferreira
2013	Alinhando o modelo, o método de implementação e a prática de gestão do conhecimento (GC): o caso do Repositório do Conhecimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (RCIpea)	IPEA	Batista, Fábio Ferreira; Costa, Veruska da Silva
2013	A importância da gestão do conhecimento (GC) Inter projetos	IPEA	Batista, Fábio Ferreira
2013	Referenciais de implantação de gestão do conhecimento na administração pública: modelo Ipea	IPEA	Batista, Fábio Ferreira
2013	Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB): o que sua organização precisa saber antes de implantar	IPEA	Batista, Fábio Ferreira
2012	Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão	IPEA	Batista, Fábio Ferreira
2012	Lançamento do livro: Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão (2012: Brasília, DF)	IPEA	Batista, Fábio Ferreira; Farias, Geová Parente (Palestrante); Wada, Sônia (Palestrante); Santos, Neri dos (Palestrante); Ferreira, Fernando (Palestrante); Resende, Mariana Cristina dos Santos (Apresentação e cerimonial); Costa, Veruska da Silva (Catalogação e produção de imagens para a edição do vídeo); Medrado, Allex (Edição do vídeo)
2007	Gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde	IPEA	Batista, Fábio Ferreira; Xavier, Antonio Carlos da R.; Mendes, Luiz Carlos; Rosenberg, Gerson
2005	Gestão do Conhecimento na administração pública	IPEA	Batista, Fábio Ferreira; Quandt, Carlos Olavo; Pacheco, Fernando Flávio; Terra, José Cláudio Cyrineu
2005	Conhecimento desperdiçado	IPEA	Batista, Fábio Ferreira

2004	Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal	IPEA	Batista, Fábio Ferreira

Fonte: Repositório do Conhecimento Ipea