



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

**FLÁVIA DOS SANTOS PAIXÃO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FIOCRUZ: ANÁLISE DO  
PROJETO PILOTO REALIZADO NAS SUBUNIDADES DE BIO-  
MANGUINHOS, CASA DE OSWALDO CRUZ E DIRETORIA DE  
RECURSOS HUMANOS**

Salvador  
2018

**FLÁVIA DOS SANTOS PAIXÃO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FIOCRUZ: ANÁLISE DO  
PROJETO-PILOTO REALIZADO NAS SUBUNIDADES DE BIO-  
MANGUINHOS, CASA DE OSWALDO CRUZ E DIRETORIA DE  
RECURSOS HUMANOS**

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

Orientadora: Profa. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro

Salvador

2018

Escola de Administração - UFBA

A?? Paixão, Flávia dos Santos.

Gestão do conhecimento na FIOCRUZ: análise do projeto-piloto realizado nas subunidades de Bio-Manguinhos, Casa de Oswaldo Cruz e Diretoria de Recursos Humanos. / Flávia dos Santos Paixão – 2018.

112 f.

Orientadora: Profa. Dra. Elisabeth Matos Ribeiro  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, <2018>.

1. Gestão do conhecimento 2. Modelo de gestão do conhecimento 3. FIOCRUZ I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – ???.???

**FLÁVIA DOS SANTOS PAIXÃO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FIOCRUZ:**

**ANÁLISE DO PROJETO REALIZADO NAS SUBUNIDADES DE BIO-MANGUINHOS, CASA DE OSWALDO CRUZ E DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração,  
Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.  
Aprovada em 12 de dezembro de 2018.

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elizabeth Matos Ribeiro  
Doutora em Ciências Políticas  
Universidade Federal da Bahia

---

Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho  
Doutor em Administração  
Universidade Federal da Bahia

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Bethania de Araújo Almeida  
Doutorado em Saúde Pública  
Fundação Oswaldo Cruz

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Profa. Elizabeth Matos, pela orientação, apoio e amizade irrestritos.

Aos colegas de curso, professores e funcionários do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA, pela convivência e auxílio durante o curso.

À Fundação Oswaldo Cruz e ao Instituto Gonçalo Moniz, por viabilizarem a realização deste curso e apoiarem minha participação.

À Escola Corporativa FIOCRUZ, pelo apoio para realização do presente trabalho, no âmbito do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG).

A todos, muito obrigada!

PAIXÃO, Flávia dos Santos. Gestão do conhecimento na FIOCRUZ: análise do projeto piloto realizado nas subunidades de Bio-Manguinhos, Casa de Oswaldo Cruz e Diretoria de Recursos Humanos. 112f. il. 2018. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

## RESUMO

Este estudo busca analisar a experiência do projeto-piloto em gestão do conhecimento desenvolvido nas unidades de Bio-Manguinhos, Casa de Oswaldo Cruz e Diretoria de Recursos Humanos no período 2012-2014, com base no Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira (MGCAPB). Trata-se de estudo de caso único, com pesquisa empírica a respeito da interação do modelo na organização na percepção dos gestores participantes da execução do projeto. As bases teóricas que orientam a dissertação estão sustentadas em três áreas: (i) Criação do conhecimento organizacional; (ii) Gestão do Conhecimento e Modelos de Gestão; e (iii) Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Durante o desenvolvimento da pesquisa, foram realizadas pesquisa bibliográfica, levantamento documental e entrevistas estruturadas com os gestores públicos participantes de projeto-piloto. Os resultados alcançados evidenciaram as dificuldades enfrentadas pelos gestores na interação com o método e que o ciclo do projeto-piloto não foi concluído face alterações das condições ambientais e normativas, tendo sido suplantado pela Lei de Acesso à Informação (LAI). Entretanto, a partir do projeto-piloto, estabeleceram-se iniciativas de Gestão de Conhecimento (GC), consolidadas na FIOCRUZ. Este estudo também traz evidências da necessidade de aprofundamento da cultura do conhecimento, visto que a institucionalização da gestão do conhecimento é um processo gradual.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, Modelo de gestão do conhecimento, Gestão do conhecimento na FIOCRUZ

PAIXÃO, Flávia dos Santos. Gestão do conhecimento na FIOCRUZ: análise do projeto piloto realizado nas subunidades de Bio-Manguinhos, Casa de Oswaldo Cruz e Diretoria de recursos Humanos. 112f. il. 2018. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the experience of the pilot project on management knowledge developed in the units of Bio-Manguinhos, Oswaldo Cruz House and Human Resources Directory in the period between 2012-2014, based on the Knowledge Management Model to the Brazilian Public Administration (MGCAPB). It can be described as a singular study, developed through empirical research related to the interaction of the model on the units according to the perception of the managers who participated in the execution of the project. The theoretical bases of this dissertation are grounded on the following areas: (i) Organizational knowledge creation; (ii) Knowledge management and Management models; (iii) Management Knowledge in Public Administration. During the research development, some actions were realized, as: bibliographic research, documentary survey and structured interviews with the public managers, participants in the pilot project. The results show the difficulties faced by the managers in the interaction with the method and that the cycle of the pilot project wasn't concluded due to the rules and situational changes, having it being supplanted by the Information Access Law (LAI). However, from the pilot project it was established actions in Management Knowledge, strengthened by FIOCRUZ. Besides, this study brings to evidence the necessity of deepening in the knowledge culture, as the management knowledge in an organization is a gradual process.

**Keywords:** Knowledge Management, Knowledge Management Model, Knowledge management at FIOCRUZ

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de cinco fases de criação do conhecimento organizacional. ....	27
Figura 2: Espiral do Conhecimento .....	29
Figura 3: Perspectiva do papel do conhecimento no desempenho empresarial .....	31
Figura 4: <i>MAKE framework</i> .....	3537
Figura 5: Níveis de maturidade em gestão do conhecimento .....	43
Figura 6: Modelo Inukshuk de GC .....	47
Figura 7: Modelo de gestão do conhecimento para administração pública.....	50
Figura 8: Ciclo de gestão do conhecimento – KDCA. ....	51
Figura9: Relação conceitos de GC e questão de estudo .....	63
Figura 10: Mapa Estratégico da FIOCRUZ 2020.....	78
Figura: 10 Linha do tempo do projeto de GC na FIOCRUZ.....	79
Figura 11: Sistema de governança da gestão do conhecimento. ....	80



## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: Síntese de conceitos de Gestão do Conhecimento .....	23
Quadro 2: Níveis de maturidade no modelo de desenvolvimento GC .....	34
Quadro 3: Maturidade em GC do modelo AQPC.....	35
Quadro 4: Componentes do Modelo de GC da <i>Asian Productivity Organization</i> - APO.....	39
Quadro 5: Níveis de Maturidade em GC – APO .....	42
Quadro 6: Comparativo dos fatores críticos de sucesso .....	48
Quadro 7: Níveis de maturidade em GC do MGCAPB .....	51
Quadro 8: Síntese – Dimensões mais presentes entre os Modelos de GC .....	54
Quadro 9: Relação entre conceitos de GC, vantagens organizacionais e modelos de gestão do conhecimento .....	56
Quadro 10: Relação entre gestão do conhecimento, Modelos de GC e desafios/benefícios no Setor público.....	61
Quadro 11: Principais referências literárias das publicações sobre gestão do conhecimento..	68
Quadro 12: Síntese das Dimensões de GC – Desafios de GC para Setor Público MGCAPB .	73
Quadro 13: Resumo projeto-piloto em GC FIOCRUZ utilizando o MGCAPB .....	83
Quadro 14: Alinhamento do Planejamento Estratégico FIOCRUZ- Plano Quadrienal Unidade-Projeto de GC .....	85
Quadro15: Resposta-síntese à questão 12 do roteiro de entrevistas.....	94
Tabela 1: Resposta-síntese à questão 1 do roteiro de entrevistas.....	88
Tabela 2: Resposta-síntese à questão 9 do roteiro de entrevistas.....	92
Tabela 3: Resposta-síntese à questão 11 do roteiro de entrevistas.....	93
Tabela 4: Resposta-síntese à questão 13 do roteiro de entrevistas.....	94
Tabela 5: Resposta-síntese à questão 14 do roteiro de entrevistas.....	95

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Asian Productivity Organization
APQC	Centro Americano de Qualidade e Produtividade
ARCA	Repositório institucional da FIOCRUZ
Bio-Manguinhos	Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos Bio-Manguinhos
COC	Casa de Oswaldo Cruz
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
DIREH	Diretoria de Recursos Humanos
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
GC	Gestão do conhecimento
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MGCAPB	Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIGC	Observatório de Gestão do Conhecimento e Inovação na Administração Pública
SUS	Sistema Único de Saúde
LAI	Lei 12.527/2011. Lei de acesso a informação
VPEIC	Vice Presidência de Ensino, Informação e Comunicação da FIOCRUZ

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1313</b>
1.1	JUSTIFICATIVA.....	14
1.2	QUESTÃO PROBLEMA.....	15
1.3	OBJETIVOS.....	16
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>16</b>
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1	TEORIAS DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	19
2.2	MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	31
<b>2.2.1</b>	<b>Siemens' <i>Knowledge Management Maturity Model</i> (KMMM) .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Modelo produzido pelo Centro Americano de Qualidade e Produtividade (APQC) .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Modelo <i>Knowledge Management Implementation Model</i> (MAKE).....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Modelo <i>Asian Productivity Organization</i> (APO).....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.5</b>	<b>Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) .....</b>	<b>42</b>
<b>2.2.6</b>	<b>PRINCIPAIS DIMENSÕES EM MODELOS DE GC.....</b>	<b>52</b>
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	55
<b>3</b>	<b>ABORDAGENS METODOLÓGICAS DA PESQUISA.....</b>	<b>63</b>
3.1	ETAPAS DA PESQUISA .....	65
<b>4</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA FIOCRUZ E DAS UNIDADES DESCENTRALIZADAS SELECIONADAS .....</b>	<b>68</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA (MGCAPB).....</b>	<b>72</b>
5.1	ANÁLISE DOCUMENTAL .....	82

5.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	85
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>95</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>102</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>108</b>
	<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Trazida pela globalização, pela expansão do setor de serviços e pelo surgimento de novas tecnologias de informação, a discussão atual sobre como o conhecimento é criado, difundido mantido e utilizado para obter retornos econômicos e os ativos intelectuais, torna-se fator estratégico para a criação de valor das empresas (SAUSSOIS, 2003, p.1).

Nesse sentido, a gestão do conhecimento apresenta-se como fator competitivo diferenciador para indivíduos, corporações e nações cuja sistematização assume maior importância na economia atual, como força por trás da ampla adoção e desenvolvimento contínuo de métodos poderosos e ferramentas para gerenciar o conhecimento (WIIG, 2000). Adicionalmente, em um contexto de recessão econômica e incertezas políticas como o vivenciado pelo país no momento, faz-se premente demonstrar a relevância e utilidade dos investimentos públicos em ciência e tecnologia, de modo a garantir apoio social e sustentabilidade para as atividades de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação.

Dado que o conhecimento se encontra na centralidade do processo de inovação, os centros de pesquisa figuram entre os atores fundamentais deste processo face as suas competências de gerar conhecimento por meio do desenvolvimento de pesquisas e da formação de recursos humanos. Tal produção do conhecimento, que está na base da inovação, é fruto da cooperação entre diferentes organizações. Todavia a cooperação ainda não faz parte das práticas comuns nas empresas, universidades e Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs) no Brasil. (MACULAN, 2014). Neste cenário, insere-se a FIOCRUZ, ICT pública federal, geradora de conhecimentos para área da saúde, em especial para o SUS, e importante componente do Complexo Econômico Industrial da Saúde e do sistema de inovação brasileiro.

A FIOCRUZ assume a educação, a comunicação, a informação e o acesso aberto ao conhecimento científico como direitos humanos e fatores estruturantes para o fortalecimento do SUS, através da popularização e difusão da ciência como meios pelos quais os temas de

Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) em saúde podem ser compartilhados com a sociedade participante ativa, e não mera receptora (FIOCRUZ, 2014). Ao apresentar tais valores como fundamento de processos institucionais, é imperativo conhecer como se dá a gestão do conhecimento com vistas à inovação, promoção da saúde pública e fortalecimento do SUS numa realidade tão desafiadora.

Este estudo de caso único está baseado no projeto-piloto em gestão do conhecimento na FIOCRUZ – desenvolvido nas subunidades de Bio-Manguinhos, Casa de Oswaldo Cruz (COC) e Diretoria de Recursos Humanos, utilizando o Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública (MGCAPB): concebido especialmente para a Administração pública, desenvolvido através de parceria entre o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e a Universidade Federal de Santa Catarina (BATISTA, 2012), referenciado pelo GESPÚBLICA (BATISTA, 2015).

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Reconhecendo o caráter inovativo inerente à missão da FIOCRUZ e o conhecimento como um dos principais ativos, encontram-se a motivação e a relevância do desenvolvimento deste estudo para identificar e analisar a experiência da FIOCRUZ em gestão do conhecimento, utilizando o Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira (BATISTA, 2012), de forma a conhecer em profundidade a experiência da Fundação num projeto-piloto de institucionalização da gestão do conhecimento.

Na atual lógica da inovação aberta, há abundância de conhecimentos disponíveis, que podem e devem ser valorizados rapidamente de forma a gerar ganhos econômicos, trazendo como eixo central as práticas de cooperação entre organizações para geração do conhecimento (CHESBROUGH, 2003). Enquanto instituição de ciência e tecnologia em saúde cujas pesquisas são essencialmente mantidas através de recursos públicos, a gestão do conhecimento na FIOCRUZ busca vantagem competitiva em um setor de alta competitividade e ganhos voltados à saúde pública, ao SUS.

Em muitos países, as políticas públicas que subsidiam atividades de pesquisa com recursos públicos pressupõem uma quantidade inadequada e a necessidade de se ampliar o número de pesquisas desenvolvidas. Todavia, destaca-se que inovações desenvolvidas são reveladas

livremente por usuários-inventores não subsidiados por nenhuma fonte pública ou privada. Tais usuários, ao contrário dos "cientistas", por definição, têm um uso pessoal ou corporativo para o conhecimento relacionado à inovação que eles geram (HIPPEL, 2005).

A relevância do tema gestão do conhecimento para a FIOCRUZ está na identificação das estruturas organizacionais para a gestão, seus processos críticos, bem como nas práticas de seus investigadores atuando no compartilhamento do conhecimento intra e inter organizacional, com potencial de inovação, conforme revelam Hippel (2005) e Chesbrough (2003).

Outro fator a considerar é que este estudo alinha-se ao planejamento vigente, conforme Mapa Estratégico da FIOCRUZ 2022, que define a gestão da inovação e do conhecimento como recurso basal ao processo estratégico de atenção, promoção, vigilâncias, geração do conhecimento e formação para o SUS.

Por fim, acredita-se que este trabalho venha proporcionar contribuições para a área de gestão do conhecimento no setor público, principalmente porque, no âmbito profissional e pessoal, a pesquisadora compõe o quadro funcional da ICT e com recente transferência para a área de inovação tecnológica, ambiente de importante discussão sobre questões de gestão do conhecimento.

## 1.2 QUESTÃO PROBLEMA

A geração do conhecimento organizacional acontece por processos sociais cuja apropriação dos conhecimentos gerados pelos indivíduos dá-se pelo grau de sistematização da gestão do conhecimento na organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Em relação à FIOCRUZ, cujo processo de geração de conhecimento em saúde materializa-se através de seus colaboradores, coloca-se a pergunta da pesquisa:

Como se desenvolve a experiência em gestão do conhecimento da FIOCRUZ tomando como base o Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira (MGCAPB) utilizado no projeto-piloto da organização?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

- Analisar a experiência do projeto-piloto em gestão do conhecimento desenvolvido nas unidades de Bio-Manguinhos, Casa de Oswaldo Cruz e Diretoria de Recursos Humanos, no período 2012-2014, com base no Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira (MGCAPB).

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as motivações para a realização do projeto piloto e a interação do modelo selecionado com a organização;
- Verificar o alinhamento entre as diretrizes estratégicas organizacionais, o modelo de GC proposto e projeto desenvolvido nas unidades estudadas;
- Identificar iniciativas organizacionais de gestão do conhecimento realizadas, confrontando com as ações propostas pelo modelo.

## 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo dedica-se a aprofundar conhecimentos sobre a experiência da FIOCRUZ com o projeto-piloto de gestão do conhecimento realizado em Casa de Oswaldo Cruz (COC), Bio-Manguinhos e DIREH, no período 2012-2014, utilizando o Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira (BATISTA, 2012).

O universo pesquisado compreendeu as três subunidades da FIOCRUZ onde se desenvolveu o projeto piloto, todas localizadas no *campus* Rio de Janeiro. No que se refere ao período analisado, o corte temporal compreendido entre os anos de 2012 e 2014 deve-se aos seguintes motivos: a legislação de acesso aberto à informação foi promulgada em novembro de 2011; a



vigência do plano quadrienal da FIOCRUZ 2011-2014; já haviam transcorrido os períodos de seleção do modelo de gestão do conhecimento, desenho e de implementação do projeto piloto, cujos dados públicos se encontram disponíveis para análise. Quanto aos gestores das subunidades estudadas, sujeitos da pesquisa, limita-se aos que desempenharam atividades no projeto piloto dentro do período selecionado, cuja vivência no processo os habilita com o conhecimento sobre o objeto de análise deste estudo.

Como organização de conhecimento intensivo dedicada à saúde, integrante do sistema nacional de inovação brasileiro, a FIOCRUZ apresenta práticas de criação e gestão do conhecimento – fatores de competitividade que integram as políticas institucionais. Embora não haja a pretensão de estender-se a outras unidades da Instituição, este estudo permite a possibilidade de futura análise dos resultados aqui alcançados, comparando-se com outras iniciativas de gestão do conhecimento ocorridas nas demais unidades descentralizadas da FIOCRUZ.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que orientou o desenvolvimento desse estudo priorizou as teorias da *criação do conhecimento* e suas repercussões no ambiente organizacional, considerando a emergência dos conceitos de *gestão do conhecimento* que passaram a reorientar as relações sociais de produção no capitalismo contemporâneo. Com base nessas profundas transformações, foi destacada a importância que o compartilhamento do conhecimento ganhou a partir do movimento de mudanças que emergiu, a partir dos anos de 1980, enfatizando a necessidade de as organizações investirem em novos processos de gestão que as capacitassem a alavancar as condições propícias para garantirem a integração e a interação dos mais variados agentes envolvidos na produção e no compartilhamento do conhecimento.

Na sequência, discute-se a evolução desse debate no campo que ficou conhecido como *aprendizagem ou conhecimento organizacional*, que reflete os mecanismos de inovação dos processos de criação nas corporações (privadas e, depois, as públicas foram incluídas nesse movimento).

Após essa revisão teórica mais ampla, apresenta-se uma breve discussão sobre as principais *metodologias em gestão do conhecimento* que têm sido aplicadas junto, principalmente, a organizações privadas, mas que têm sido adaptadas para atender as especificidades do setor público.

Conclui-se este capítulo com uma revisão breve da discussão feita pela literatura internacional e nacional sobre Gestão do Conhecimento no Setor Público, dando especial destaque para a abordagem metodológica desenvolvida por Batista (2012) para aplicação em organizações públicas brasileiras.

## 2.1 TEORIAS DA CRIAÇÃO CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme destacado por Thurow (2000, p. 20),

O conhecimento é a nova base da riqueza. Nunca o havia sido. No passado, quando os capitalistas falavam de sua riqueza se referiam às fábricas, equipes e recursos naturais que possuíam. No futuro, quando os capitalistas falarem de sua riqueza estarão referindo-se ao controle que possuem sobre o conhecimento [...] Contudo, a posseção do conhecimento é um conceito difícil de assumir. Os seres humanos que possuem conhecimento não podem ser convertidos em escravos. De fato, um tema central em uma economia baseada no conhecimento é como exatamente se controla o conhecimento.

Com base na interpretação relevante dada pelo citado autor sobre o tema, é possível reconhecer as razões que explicam por que esse novo padrão de riqueza, que emerge a partir da segunda metade do século XX, ganha destaque e centralidade desde então. O que implica admitir que discutir sobre as teorias de criação do conhecimento, no âmbito social e organizacional, exige dimensionar as transformações que essas medidas irão impor aos novos processos de gestão dos negócios (privados e públicos). por tratar-se de um conceito e prática que carregam elevados níveis de subjetividade – visto ser o conhecimento, conforme apontado pelo autor, um elemento de difícil ‘posseção’ (que alguns estudiosos classificam de ‘ativo intangível’). Nesse sentido, cabe aos acadêmicos, aos profissionais e às organizações questionar sobre o desafio apontado por Thurow (2000, p.20) para responder à questão que se impõe “[...] como exatamente se controla o conhecimento”.

Responder a esse questionamento implica, pois, avançar nas reflexões fundamentais que ajudam a compreender como nasce o conhecimento. Nessa direção, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento nasce da ‘subjetividade’ das pessoas inseridas em um contexto e que encontra sua ‘objetividade’ por meio do processo social. Com base nessa afirmação, é possível reconhecer que o conhecimento surge do ‘pensamento’ e da ‘ação’ dos indivíduos que interagem dentro e fora da organização, possibilitando, assim, a criação de uma nova *práxis* que possibilita a emergência de bases para a geração de novos ‘saberes’ e práticas inovadoras.

Alinhado a Nonaka e Takeuchi (1997), Saussois (2003, p. 112) destaca o conhecimento como base das novas relações sociais de produção que emergem com o processo de globalização – revelado por meio da expansão do setor de serviços e surgimento de novas tecnologias de informação e comunicação – contexto no qual se exige conhecer como é criado, difundido,

mantido e utilizado o conhecimento. Com base nessa definição, reconhece-se que a gestão do conhecimento assume centralidade no que se refere à garantia de novas taxas de retornos socioeconômicos, com base no investimento em ‘ativos intelectuais’, aspectos reconhecidos pelos países membros da OCDE, segundo o autor. Nesse sentido, a emergência do conhecimento como fator de produção de riqueza assume papel estratégico no processo de criação de valor nas empresas, bem como se introduz no espaço no setor público para que seus gestores discutam e adotem estratégias de gestão e monitoramento das ações governamentais, e também elaborem políticas públicas para suporte à competitividade empresarial que se estabelece pelo conhecimento, tecnologia e inovação. As organizações passam a ter mais consciência do ‘valor estratégico’ da informação e do conhecimento que possuem, o que implica que, progressivamente, ampliam sua utilização não somente como meio de produção, mas também passam a tratá-lo como um produto em si mesmo, dotado de um alto valor estratégico.

Esse reconhecimento explica o fato de que tenha sido reforçada a determinação das empresas de administrar racionalmente os processos para incentivar a criação, o uso e a difusão do conhecimento que possuíam. O objetivo desse esforço foi o de proporcionar ‘valor agregado’ ao conhecimento existente e realizar sua gestão, de maneira ordenada e sistemática, permitindo, desse modo, o surgimento da disciplina *gestão do conhecimento*. O desafio desse esforço estava no fato de que existiam dois tipos de conhecimentos articulados: o conhecimento individual e o conhecimento organizacional ou corporativo, o que exigia a emergência de novos padrões de gestão de pessoas e de processos administrativos.

Segundo Peluffo e Catalán Contreras (2002), é fundamental diferenciar esses dois movimentos, visto que, enquanto o primeiro representa o conjunto de saberes de uma pessoa que a leva a fazer ou responder aos requerimentos pessoais ou do contexto, o segundo reflete o modo em que os recursos da empresa são manipulados e transformados para desempenhar uma atividade produtiva que permita a criação de valor. Com base nessa definição, é possível reconhecer que o conhecimento organizacional representa o conjunto de elementos informacionais e comunicacionais que podem gerar novas formas de produzir as coisas tendo como centralidade o papel dos integrantes de um entorno organizacional, de acordo com os objetivos concretos de sua atividade.

Nesse sentido, como ressaltado por Wiig (2000), a *gestão do conhecimento* apresenta-se como fator competitivo diferenciador para os indivíduos, as corporações e as nações, tendo em vista que sua sistematização assume importância determinante para a gestão da socioeconomia

atual. Afirma ainda o autor que, em contextos de recessão econômica e profundas incertezas políticas, esse novo processo de gestão, baseado no conhecimento, ganha maior relevância justamente por possibilitar maior eficiência dos investimentos (privados e públicos) em pesquisas, com vistas a garantir apoio social e sustentabilidade às políticas de desenvolvimento científico/tecnológico e socioeconômico.

A Gestão do Conhecimento é uma área que vem sendo utilizada há décadas, mas ainda observam-se na literatura definições diversas, a exemplo das principais abordagens resumidas no quadro abaixo.

**Quadro 1:** Síntese dos conceitos de Gestão do Conhecimento

AUTOR	DEFINIÇÃO
Nonaka e Takeuchi (1997)	[ <i>gestão do conhecimento</i> é] a função que planeja, coordena e controla os fluxos do conhecimento que se produzem na organização em relação com suas atividades e com seu entorno com o fim de criar certas competências essenciais.
Eduardo Campos (2000)	[ <i>gestão do conhecimento</i> é] a identificação de categorias de conhecimentos necessários para apoiar a estratégia empresarial global [e] representa um intento sistemático e organizado de utilizar o conhecimento dentro de uma organização para melhorar seus resultados.
Seaton Moore e Bresó Bolinches (2001)	Destacam dois enfoques principais, mas ressaltam que ambos são complementares. A contribuição da <i>gestão do conhecimento</i> aos processos de aprendizagem e desenvolvimento organizacional; e A importância da <i>gestão do conhecimento</i> em função de seu potencial para a geração de recursos econômicos.
Peluffo e Catalán Contreras (2002)	Destacam os objetivos da <i>gestão do conhecimento</i> e ressaltam que tem como principal missão fortalecer os espaços (organizacionais) para que os agentes obtenham melhor desempenho
Cartoni (2006)	Ressalta a gestão do conhecimento como ferramenta de estratégia organizacional.

Fonte: Elaboração própria com base nos autores destacados acima.

A partir desses autores pode-se depreender que, dentre os principais objetivos da gestão do conhecimento, merecem ser ressaltados os seguintes: (i) implantar estratégias orientadas ao conhecimento; (ii) promover a melhoria contínua dos processos, procedimentos e métodos do negócio, enfatizando na geração e utilização do conhecimento; (iii) monitorar e avaliar os ganhos obtidos mediante a aplicação do conhecimento; (iv) reduzir os tempos no

desenvolvimento de novos produtos, melhorando os que já existem e otimizando o tempo de solução dos problemas; (v) reduzir os custos associados à repetição de falhas e duplicidade de esforços; (vi) potencializar as habilidades, competências e conhecimento das pessoas que integram a organização; (vii) formular uma estratégia de alcance organizacional para o desenvolvimento, aquisição e aplicação do conhecimento; (viii) criar uma cultura de autoaprendizagem e de socialização do conhecimento, etc. Quando as empresas assumem a gestão do conhecimento, apropriando-se de seus objetivos e resultados, passam a ter mais consciência do valor estratégico da informação e do conhecimento que possuem. Em consequência, avançam em direção a utilizar esses recursos não apenas como meio de produção, mas como um produto em si mesmo, dotado de um alto valor estratégico.

Essa compreensão reforçou a determinação das empresas de investir em formas inovadoras de administrar os processos de trabalho que incentivassem a criação, o uso, a socialização e a difusão do conhecimento que possuíam. Com base nesse contexto, emergem vários estudos que passam a valorizar as conexões possíveis entre aprendizagem individual e organizacional, espaço onde a obra clássica de Senge (2010) ganha destaque justamente por ressaltar o que classifica de cinco disciplinas que, ao estarem integradas, possibilitam alcançar processos de aprendizado, são elas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico – este último recebeu a classificação de a ‘quinta disciplina’ (que inspirou o título do seu mais famoso livro sobre o tema). Essas disciplinas são identificadas pelo autor como tecnologias em gestão que convergem para a inovação nas ‘organizações que aprendem’ (organizações de aprendizagem) que representam os processos ideais de evolução e transferência do aprendizado do nível individual para o nível organizacional.

Para o referenciado autor, o potencial do pensamento sistêmico concretiza-se como elemento articulador e integrador (transversal) para o alcance das demais disciplinas, o que implica admitir a relevância da visão compartilhada entre os indivíduos que, ao assumirem compromisso com o desenvolvimento de novos modelos mentais de longo prazo, desenvolvem habilidades e competências em nível grupal. Esse processo se consagra, portanto, pela mediação das diferentes aprendizagens, em nível pessoal, onde os indivíduos revelam motivação e comprometimento para aprender, podendo, assim, alcançar aprendizagens organizacionais.

Senge (2010) ressalta que o domínio pessoal advém do aprendizado do indivíduo ao longo da

sua vida assim como da visão pessoal e da proficiência específica em determinadas tarefas/processos, e admite que a importância da quinta disciplina esteja, pois, em potencializar o desenvolvimento de modelos mentais pressupostos ou arraigados, em nível consciente ou não, que irão condicionar o comportamento dos indivíduos na organização. Levando esse raciocínio para o espaço organizacional, é possível reconhecer, segundo o citado autor, que, para enfrentar esses novos desafios, é possível desenvolver novos e melhores modelos de formação profissional que possam contribuir para modificar também os modelos mentais compartilhados sobre a empresa, o mercado e os concorrentes.

Assumir a perspectiva do processo de aprendizagem como instrumento relevante para o desenvolvimento de capacidades das equipes para que gerem resultados está no potencial que o indivíduo tem para abordar assuntos complexos, orientar ações inovadoras e coordenadas e estimular nos membros da equipe o compromisso com socialização e disseminação de práticas e habilidades de aprendizagem de forma continuada na organização. Conforme destacado por Senge (2010), as organizações somente aprendem (desenvolvem/avançam) por meio dos ‘indivíduos que aprendem’, ainda que reconheça que apenas a aprendizagem individual não garante o processo de aprendizagem organizacional.

Contribui para essa discussão a análise desenvolvida por Sveiby (2001), que vai destacar o conhecimento como fator relevante para o processo de ‘decisão do gestor’, o que implica a necessidade de investir nas pessoas e no desenho de sistemas de gestão que garantam a integração dos processos de trabalho. Admitindo o conhecimento como um processo dinâmico, pessoal e mediado por um sistema de comunicação explícita, o autor descreve conhecimento como capacidade individual e grupal de agir, reconhecendo a relevância de motivar pessoas para o aprimoramento continuado de suas competências profissionais. Trata-se, portanto, de uma estratégia sustentada na criação de conhecimento que tem na sua gestão (gestão do conhecimento) a função estratégica central para o alcance do desempenho organizacional. Ao assumir essa perspectiva, o autor, em estudos publicados sobre a abordagem estratégica para a gestão do conhecimento, desenvolvidos no período de 1986 a 1990, adota como foco o conhecimento dos trabalhadores, classificando esse método de ‘*competence-based strategy*’. Ao destacar essa perspectiva, Sveiby coloca essa discussão em uma perspectiva utilitária, reafirmando que gerenciar conhecimento possibilita reduzir custos e aumentar receitas, criando, assim, novos espaços para a emergência de novos conhecimentos. O autor enfatiza, pois, a *gestão do conhecimento* como instrumento para racionalizar os negócios da organização, destacando a importância do envolvimento da alta

gerência que, segundo sua visão, proporciona, estrategicamente, um ambiente propício para estimular as pessoas a criar, a alavancar e a compartilhar conhecimentos.

Davenport e Prusak (2003) vão trazer contribuições para essa discussão, ao afirmarem que o conhecimento é composto por experiências, valores, informação contextual e *insights* que, condensados, proporcionam estrutura de avaliação e incorporação de novas experiências. Afirmam que nas organizações o conhecimento não está somente embutido em documentos, repositórios, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais, mas ressalta que está, fundamentalmente, na cabeça das pessoas. Esse fato poderia dificultar, segundo os autores, alcançar o caminho entre o conhecimento e a ação. Assim como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (2003) e Sveiby (2010), reconhecem o destaque da dimensão humana na geração do conhecimento organizacional; ou seja, para os indivíduos que compõem a organização que aprende, conforme destacado por Senge (2010).

Davenport e Prusak (2003) ressaltam que em seus estudos foram analisadas mais de 100 tentativas de gestão do conhecimento em organizações e, dentre os aspectos observados, destacam o movimento descendente da cadeia entre dados, informações e conhecimento<sup>1</sup>. Reforçam que excessos de conhecimento ingerido o fazem retornar ao estágio de ‘dado’, visto que não houve alavancagem de conhecimento. Essa observação possibilitou aos pesquisadores afirmar que o conhecimento é capaz de propiciar vantagem sustentável e que a empresa rica em conhecimento e gestora do conhecimento terá alcançado novo patamar de qualidade, criatividade e/ou eficiência. Defendem, ainda, que a vantagem do conhecimento sustentável gera retornos crescentes e possibilita às organizações alcançar dianteiras continuadas no processo de competitividade, além de agregar capacidade elevada de produzir novas ideias que irão emergir dos ‘estoques de conhecimento’. Mas chamam a atenção para o fato de que a mera existência de conhecimento não é suficiente, sendo fundamental que este se torne um ‘ativo corporativo’ valioso à medida que se torna acessível a todos os atores, aumentando, assim, seu valor na proporção do grau de acessibilidade. Outro aspecto relevante ressaltado pelos autores é o investimento em tecnologia da informação para possibilitar um melhor sistema de distribuição e armazenamento de dados, informações e conhecimentos,

---

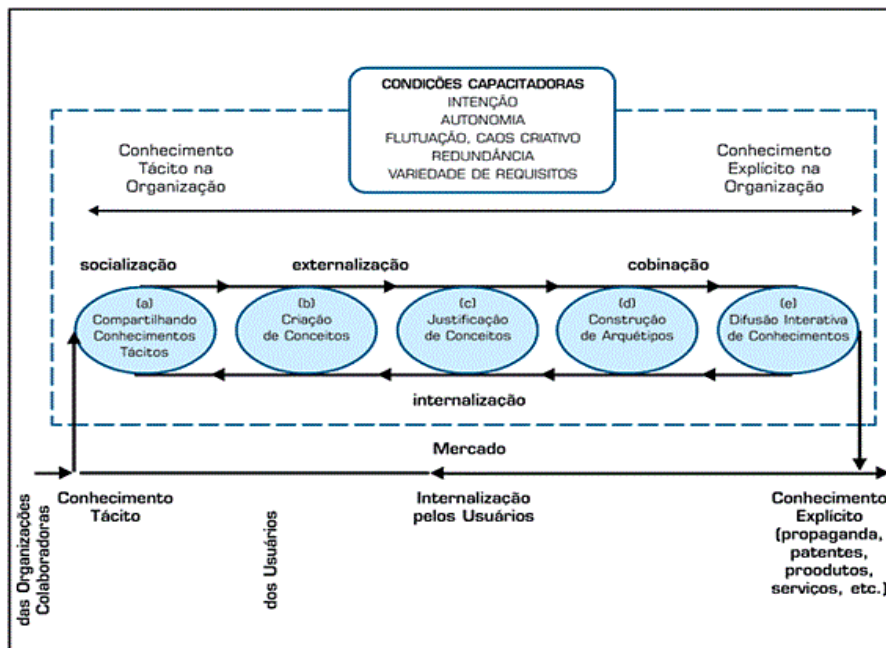
<sup>1</sup> Para Davenport e Prusak (2003), o dado é um registro que, ao ganhar significado, é capaz de impactar alguém, tornando-se informação: matéria prima do conhecimento. Os autores convergem nos aspectos que conhecimento é complexo, fluido e intuitivo; compõe-se por experiências, *insights* onde pessoas em contextos de diversidade têm ampliadas as possibilidades de combinações que permitem a incorporação de novas experiências e criação de novos conhecimentos e possibilidades de respostas às mudanças ambientais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).



comprometido com seu intercâmbio à medida que garanta às novas gerações de colaboradores o compartilhamento de uma cultura organizacional favorável.

Dentro do contexto empresarial, percebe-se que essa análise encadeia-se aos estudos já desenvolvidos Nonaka e Takeuchi (1997), que destacam que as organizações, ao inovarem, criam novos conhecimentos, de dentro para fora, e, no decorrer desse processo de redefinição de problemas e soluções, recriam seu meio. Nesse sentido, motivados pela necessidade de explicar a inovação, os autores desenvolvem a *teoria da criação do conhecimento organizacional* e vão demonstrar que este processo ocorre pela interação entre dois tipos de conhecimento: o ‘conhecimento tácito (implícito)’ e o ‘conhecimento explícito’. Para explicar as possibilidades de conversão desses dois tipos de conhecimento, os autores definem cinco fases de criação do *conhecimento organizacional*: compartilhamento do conhecimento tácito; criação de conceitos; justificação dos conceitos; construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento. Conforme mostra a Figura 1, tal conversão é realizada pelos indivíduos e a criação do conhecimento organizacional se dá no nível grupal, sendo requisito central o compartilhamento para garantir o processo de difusão através do que classificam de movimento de ‘espiral do conhecimento’ dentro da organização. Como resultado desse processo de difusão, foram criadas as condições denominadas de ‘capacitadoras’: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

**Figura 1:** Modelo de cinco fases de criação do conhecimento organizacional.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96).

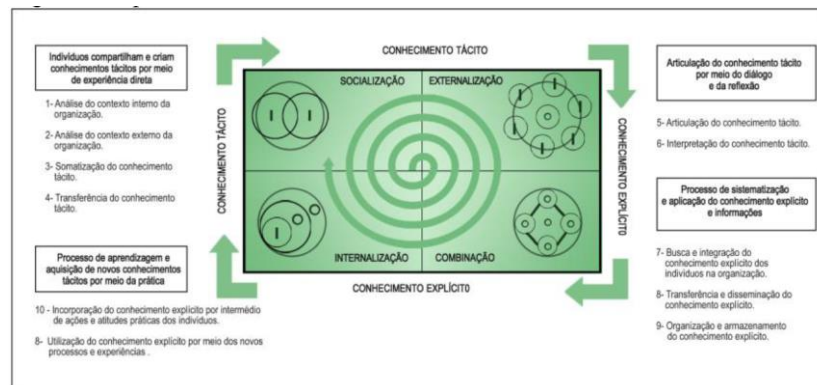
Na primeira ‘espiral de criação do conhecimento’, que caracteriza a dimensão epistemológica, tem-se a conversão por socialização, externalização, combinação e internalização. Na segunda ‘espiral’, registra-se a dimensão ontológica, espaço onde o conhecimento desenvolvido, no nível individual, é transformado nos níveis grupais e organizacionais. A ocorrência do processo dinâmico de interação dessas duas ‘espirais’ alimenta a inovação. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 275).

No que se refere ao percurso da ‘geração e compartilhamento do conhecimento’, com foco nas pessoas ou nos processos, é importante destacar as contribuições trazidas por Wiig (2000) ao afirmar, ainda que de modo implícito, que, historicamente, o conhecimento vem sendo gerido ou gestado (administrado) de algum modo. Todavia, acrescenta que, para a efetividade das ações de *gestão do conhecimento*, são requeridas técnicas e perspectivas que envolvam toda a organização. Em outras palavras, destacam que, assim como o compartilhamento, a *gestão do conhecimento* ocorrerá na organização mesmo que não seja de forma sistematizada.

Com base nessa breve revisão conceitual, pode-se inferir que a *gestão do conhecimento* envolve a sistematização de ações concretas com o desenho de políticas (estratégias), metodologias e tecnologias de mapeamento, compartilhamento e avaliação. O que exige investir em ações de planejamento para facilitar os processos de (co)criação, organização, difusão e utilização. (CIANCONI, 2003). Parte expressiva da literatura que aborda o tema apresenta como justificativa para o avanço desse movimento as mudanças recentes que ocorreram no contexto da competição intra e intercapitalista no qual as competências organizacionais, suportadas pela alocação, uso dos recursos e seus reflexos no desempenho organizacional, passaram a impor a *gestão do conhecimento* como alternativa central para as empresas darem conta dos novos padrões complexos de administrar negócios.

Segundo destacado por Krogh e Roos (1995), ainda que se trate de um fenômeno que resulta da interação social dos indivíduos, o conhecimento não se limita à mente destes, visto que reflete, fundamentalmente, as interconexões entre os indivíduos. Os autores revelam, desse modo, uma abordagem conexionalista de conhecimento organizacional, que considera a relação entre o conhecimento e aqueles que absorvem e fazem uso desses saberes. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a conversão do ‘conhecimento tácito’, conhecimento explícito, criado e acumulado pelas pessoas e compartilhado na organização, ocorre nas dimensões epistemológica e ontológica, enquadrando-se nos quatro modos de conversão destacados pelos autores: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme mostra a

Figura 2:

**Figura 2:** Espiral do Conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81)

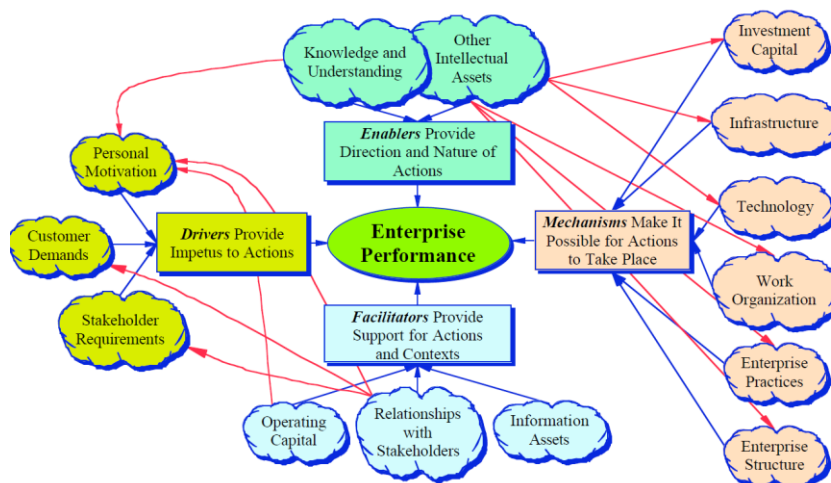
No modelo considerado acima, os autores listam cinco condições capacitadoras centrais: (i) a intenção como direcionador da espiral do conhecimento que se relaciona com a missão, visão e metas da organização. O critério de valoração do conhecimento criado, frequentemente, é expresso por padrões organizacionais; (ii) a autonomia como motivador de pessoas para a inovação e a criação de conhecimento face autonomia no nível individual, dadas as condições. Condição de flexibilidade favorável à disseminação e compartilhamento do conhecimento dentro da equipe que se converte em conhecimento organizacional; (iii) a flutuação e o caos criativo possibilitando a interação da organização com o ambiente externo; (iv) a redundância como forma de compartilhamento do conhecimento tácito, uma intencional sobreposição de informações sobre as atividades e competências organizacionais; e (v) a variedade de requisitos permitirá à organização diversas combinações de informação cujo aprimoramento possibilita melhor condição de resposta aos desafios do ambiente. Para o quadro de análise elaborado pelos citados autores, o primeiro requisito da *gestão do conhecimento* é identificar os benefícios esperados, visto que apenas as ações e processos relacionados ao conhecimento podem de fato ser geridos.

Nessa mesma perspectiva, Wiig (2002) complementa esse quadro analítico ao afirmar que a sistematização da *gestão do conhecimento* compreende quatro aspectos principais: (i) a forma *top-down* de monitoramento e facilitação de atividades relacionadas ao conhecimento; (ii) criar e manter uma infraestrutura de conhecimento; (iii) renovar, organizar e transformar os ativos de conhecimento; e (iv) utilizar recursos (ativos) de conhecimento para geração de valor. O autor acrescenta seis fases em seu modelo de análise/avaliação da capacidade de *gestão*

*do conhecimento*: (i) criação; (ii) abastecimento (*sourcing*); (iii) compilação; (iv) transformação; (v) disseminação; e (vi) aplicação com o objetivo de atribuição de valor ao processo produtivo. Além disso, explorando como a disciplina se configura em fatos e ações recorrentes numa perspectiva de sistema, o citado autor, em 2002, apresenta o *ciclo de gestão do conhecimento*, que ocorre em quatro passos: 1º. o desenvolvimento do conhecimento por meio da aprendizagem, apropriando-se da experiência dos indivíduos, explorando a criação, análise ou reconstrução, codificação, modelagem e organização do conhecimento de modo a alimentar os bancos de dados informatizados; 2º. a retenção do conhecimento; 3º. seu compartilhamento através da identificação das fontes de conhecimento para codificação e organização em repositório de forma a garantir o acesso e sua recuperação; e 4º. o uso do conhecimento em múltiplas possibilidades como em processos com potencial de inovação, na tomada de decisão ou da memória organizacional.

Comparando a metodologia de Nonaka e Takeuchi (1997) com as sugeridas por Wiig (2004), observa-se que esta se apresenta como um modelo dinâmico sob a perspectiva do papel do conhecimento no desempenho empresarial, destacando quatro agentes principais: (i) os capacitadores - estimuladores de desempenho e que fornecem os meios para estabelecer o rumo correto, conteúdo e qualidade das ações); (ii) os condutores – fornecem o impulso para agir; (iii) os facilitadores - auxiliam e dão suporte às ações; e (iv) os mecanismos ou os componentes do sistema – que implementam ações determinadas pelos demais agentes, conforme mostra a Figura 3. Para o autor, a *gestão do conhecimento* é composta de quatro fases essenciais: (i) o desenvolvimento do conhecimento; (ii) a retenção do conhecimento; (iii) seu compartilhamento; e (iv) o uso do conhecimento. Com base nessas fases, a *gestão do conhecimento* possibilita maior efetividade e a sustentabilidade a qualquer organização, inclusive para alguns estudiosos no campo da administração pública atende a algumas especificidades da gestão governamental.

**Figura 3:** Perspectiva do papel do conhecimento no desempenho empresarial



Fonte: Wiig (2004, p. 41)

Face à importância de dedicar profissionais à gestão do conhecimento como meio de identificar deficiências nos modos de trabalho atuais, observa-se na literatura que a maioria das organizações possui a área de *business intelligence* em seu escopo de atuação, ampliado para incluir as questões estratégicas relacionadas ao conhecimento. Sobre o tema, segundo ressaltado por Wiig, Hoog e Spek (1997), dentre as diversas formas de aferição do desempenho institucional, a perspectiva da *gestão do conhecimento* requer procedimentos de monitoramento apropriados, devidamente vinculados e adaptados aos objetivos e direcionamentos da organização. Trata-se, segundo os autores, de um conjunto de atividades de gestão direcionadas para lidar com o conhecimento. Determinar, de forma sistemática, a atual posição de uma organização na *gestão do conhecimento* requer a identificação de suas atividades, assim como conhecimento de suas práticas e condições para essa gestão. O que, para alguns estudiosos, a exemplo do que afirmam Ehms e Langen (2002), é um posicionamento difícil de assumir por qualquer organização, face o investimento financeiro e as várias etapas de diagnóstico que se constituem em uma barreira para a introdução de ações de melhoria da *gestão do conhecimento*. Essa realidade é ainda mais complexa no âmbito das organizações públicas, objeto desta dissertação.

Pode-se inferir, com base na literatura nacional e internacional sobre o tema, que a análise em *gestão do conhecimento* requer um modelo com algumas das seguintes características: (i) elaboração de um instrumento que abranja as áreas-chave da organização; (ii) esse instrumento deve ser desenvolvido em etapas, partindo do estágio atual da gestão do conhecimento, de modo a exibir o ponto de partida apropriado ao início de projeto atual; (iii)

permitir suporte contínuo à empresa, através de projetos de gestão do conhecimento; (iv) fornecer resultados qualitativos e quantitativos, considerando os diferentes pontos de vista dos participantes das tarefas que envolvem a gestão do conhecimento; (v) o instrumento deve ser aplicável em toda a organização; (vi) adotar abordagem sistemática com procedimentos gestoriais e gerenciais transparentes; (vii) selecionar modelo dotado de estrutura compreensível que possibilite o cruzamento de referências, conceitos e modelos (EHMS; LANGEN, 2002). Conforme será discutido na próxima seção, a literatura dispõe de diversos modelos para medir o grau de maturidade da *gestão do conhecimento*, muitos dos quais compartilham dos princípios que servem de base teórico-metodológica das abordagens da ‘gestão qualidade’ total, orientados para atender às práticas da gestão do conhecimento<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Alguns estudiosos apresentam a semelhança entre os princípios da qualidade total e fatores críticos da gestão do conhecimento (ZWAIN; LIM; SITI, 2010) em razão da necessidade de explicitação e compartilhamento de conhecimentos técnicos; outros defendem uma relação de causação recíproca entre gestão do conhecimento e gestão da qualidade impactando em inovação (HONARPOUR; JUSOH; NOR, 2012; HONARPOUR; JUSOH; LONG, 2017); e as contribuições que a qualidade recebe da gestão do conhecimento, visto que ambas têm foco na melhoria contínua do desempenho organizacional (CINTRA; RIBEIRO, 2007).

## 2.2 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme apresentado na seção anterior, o processo de criação do conhecimento ocorre em três níveis, segundo destacado por Nonaka e Takeuchi (1997): através do indivíduo, do grupo e da organização. Para os autores, o ‘conhecimento tácito’ converte-se em ‘conhecimento explícito’ através da interação, isto é, por meio das relações sociais que ocorrem no âmbito da organização. Esse reconhecimento situa, pois, a importância que a *gestão do conhecimento* assume como condição capacitadora em face da complexidade de sua realização. Outros autores mais atuais, como Davenport e Prusak (2003), reforçam essa leitura ao destacarem que a empresa gestora de conhecimento é capaz de alcançar vantagem competitiva sustentável, mas, para lograr êxito, afirmam que é necessário que os *estoques de conhecimento* estejam acessíveis, disponíveis em um sistema que propicie o intercâmbio de conhecimento e favoreça a construção e consolidação de uma cultura organizacional que seja favorável à gestão e governança através do conhecimento.

Os referidos autores, reforçados pela visão convergente defendida por Sveiby (1998), defendem que o grande valor que a *gestão do conhecimento* assume nas organizações contemporâneas, em diferentes países, é inovar em padrões administrativos que favorecem a redução de custos, o aumento de receitas, a aplicação do conhecimento para inovar os processos de trabalho (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), resultando, no estabelecimento de vantagem competitiva sustentável (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Desse modo, buscando avançar em metodologias capazes de aferir e favorecer o estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis, assim como promover inovação e alavancar desempenho, observa-se, a partir dos anos de 1980/1990, a emergência de diferentes e/ou complementares modelos de análise/avaliação dos resultados da *gestão do conhecimento*, conforme serão apresentados em um breve resumo dos principais modelos e que mais se aproximam da administração pública e do modelo utilizado no projeto piloto objeto deste estudo.

### 2.2.1 Siemens’ *Knowledge Management Maturity Model* (KMMM)

Desenvolvido no âmbito da empresa *Siemens* na Alemanha para avaliação qualitativa e quantitativa dos *outputs* (estágio) da *gestão do conhecimento* vigente na organização, o KMMM é um modelo de análise baseado em processos de desenvolvimento e avaliação

definidos. Segundo Ehms e Langen (2002), reconhecendo que a motivação para as ações de GC nas organizações está na aplicação do conhecimento como fator competitivo, gerenciar o conhecimento, permanentemente e promover as atividades e os ajustes necessários tornaram esse método mais eficiente.

O modelo conta com um instrumento de análise, de desenvolvimento e avaliação, e apresenta aspectos quantitativos e qualitativos, proporcionando identificar áreas-chaves para a GC, indicando espaços de desenvolvimento para possibilitar a organização alavancar ao nível contando com cinco níveis de maturidade, conforme destacado no Quadro 2 abaixo (EHMS; LANGEN, 2002).

**Quadro 2:** Níveis de maturidade no modelo de desenvolvimento GC

<b>Siemens' Knowledge Management Maturity Model (KMMM)</b>	
<b>Nível de maturidade</b>	<b>Características</b>
Nível 1 – Inicial	O conhecimento não é reconhecido como fator crítico de sucesso para o desempenho organizacional. Efetivamente, os processos não são controlados e não há objetivos ou planejamento para o uso de conhecimento.
Nível 2 – Repetido	É reconhecida a importância da gestão do conhecimento e conta os grupos pioneiros e de atuação isolada em GC, com processos de gestão do conhecimento parcialmente definidos.
Nível 3 – Definido	Há iniciativas estáveis e efetivas, encontram-se isoladas em setores da organização, todavia contam com definição de papéis e responsabilidade da GC devidamente preenchidos.
Nível 4 – Gerenciado	Há estratégia e abordagem comum, com monitoramento da GC por indicadores de eficiência. Recebe o apoio da alta administração e gerência e as atividades encontram-se apoiadas em sistemas de gestão do conhecimento.
Nível 5 – Otimizado	A organização é flexível em adaptar-se às exigências atuais da GC, permanecendo eficiente diante de grandes mudanças, do ambiente interno ou externo. Os problemas que foram identificados em GC estão sanados e possuem ferramentas de suporte a GC eficientes.

Fonte: Ehms e Langen (2002, p. 2)

Este é um modelo que ancora a gestão do conhecimento de forma transversal na organização, identificando e avaliando GC em áreas-chave e ajustando suas atividades para eficácia da GC para produção de resultados. Em sua estrutura, traz os conceitos e elementos que habilitam a GC, de forma ampla e sistêmica na organização, com destaque para os aspectos qualitativos e quantitativos que denunciem a efetividade das atividades de GC para o desempenho



organizacional, o que faz dele um modelo de GC bastante completo em dimensões, elementos e direcionamento para resultados.

### 2.2.2 Modelo produzido pelo Centro Americano de Qualidade e Produtividade (APQC)

O APQC foi produzido por uma instituição de referência em gestão do conhecimento dos EUA que oferece *benchmark* em GC, propiciando às organizações interessadas as ações a serem desenvolvidas para alavancar um patamar superior em *gestão do conhecimento*. O modelo apresentado por Hubert e Lemons (2017) propõe a análise da GC escalonada em cinco níveis e auxilia no planejamento e desenvolvimento de práticas, processos e aferição do desempenho, com uma proposta de gestão do conhecimento alinhada aos objetivos estratégicos organizacionais, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: Maturidade em GC do modelo AQPC

<b>Centro Americano de Qualidade e Produtividade (APQC)</b>	
<b>Nível de Maturidade</b>	<b>Características</b>
1. Inicial:	O compartilhamento e transferência de conhecimento é informal e aleatório, e não contribui para o desempenho organizacional. Não há na organização práticas e processos consistentes para identificar, capturar, compartilhar, transferir e aplicar o conhecimento básico. Necessário expor à liderança organizacional a importância da GC para o negócio, construindo de forma clara como a GC contribuirá para o alcance dos resultados. Expandir a compreensão da GC entre os profissionais-chave e principais interessados, identificando e acionando as áreas a serem beneficiadas com melhoria do fluxo de conhecimento.
2. Desenvolvimento:	A gestão do conhecimento alinha-se aos objetivos estratégicos, identificando oportunidades de negócio para atuação da GC, documentando-as em estudos de análise de retorno sobre o investimento e avaliação de benefícios. O desempenho do programa de GC deve estar sob a responsabilidade do executivo. Governança e patrocínio são fatores críticos de sucesso. Necessário desenvolver liderança de pensamento de GC, estabelecer estrutura de apoio à estratégia integrada de GC; selecionar oportunidades de negócios para testar ferramentas de GC; e destinar recursos para as ações de GC.
3. Padronização:	O foco na gestão de estratégia em GC, cujos pontos de atenção foram identificados e definidos no nível anterior. Economias de escala são auferidas através de padronização ao integrar melhores práticas e processos em GC, permitindo replicação e sustentando a cultura de compartilhamento de conhecimento. Desenvolver competências, captar e compartilhar lições aprendidas para melhoria contínua.

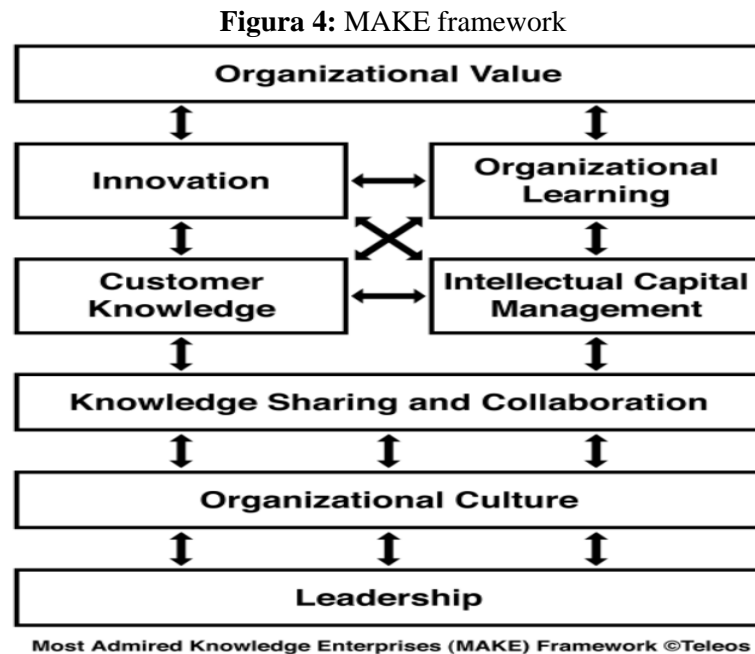
4. Otimizar:	Uma vez estabelecidas e padronizadas as bases da GC, passa-se à estratégia de alavancagem da GC em toda organização. Foco em desenvolver e comercializar uma estratégia de expansão que aproveite os processos e abordagens padronizados de GC, resultando em crescimento organizacional. Alavancar metodologias padrões de GC, com atenção às exigências decorrentes desta ação, ampliando o público interno para as metodologias de GC.
5. Inovar:	Executivos da organização requerem a GC para suporte à estratégia do negócio. Foco em aperfeiçoar os processos de GC e processos de negócios incorporados para alcance de resultados e geração de inovações. Processos de melhoria contínua estabelecidos em nível individual, departamental, funcional e organizacional. Alinhar as avaliações de desempenho com a estratégia de GC.

Fonte: APQC *classifications process framework* (2018, p.3)

### 2.2.3 Modelo *Knowledge Management Implementation*

O *KNOW Network-TKN* é uma organização sediada no Reino Unido que tem como missão desenvolver o capital intelectual das organizações e atua como certificadora, promovendo *benchmanking* entre organizações, estabelecendo uma rede internacional de especialistas em gestão do conhecimento. É também promotora do Prêmio *MAKE*, evento que seleciona organizações, reconhecendo importantes iniciativas e desempenho em gestão do conhecimento, bem como as contribuições para seu ‘estado da arte’ (TELEOS, 2017).

O *MAKE* possibilita acompanhar o progresso da estratégia de conhecimento ao monitorar sua implementação ao longo do tempo. O modelo apresenta oito dimensões *MAKE* (denominada de *Most Admired Knowledge Enterprises*) que são consideradas como ‘fatores críticos’ de sucesso para a organização orientada pelo conhecimento, são as seguintes: cultura organizacional; liderança; inovação; capital intelectual; compartilhamento; aprendizagem; conhecimento do cliente; e valor organizacional-retorno ao acionista/*stakeholder*, conforme mostra a Figura 4 abaixo.



Fonte: TELEOS (2017, p.2)

Segundo esse método, a empresa orientada pelo conhecimento agrega dezenas de processos e subprocessos do conhecimento, em cada uma das oito dimensões citadas, como: criar e sustentar uma cultura orientada para o conhecimento empresarial; desenvolver trabalhadores do conhecimento por meio da liderança da gerência sênior; criar e fornecer produtos, serviços e soluções baseados no conhecimento; maximizar o capital intelectual da empresa; criar e sustentar um ambiente colaborativo para compartilhamento de conhecimento; criar e sustentar uma organização de aprendizagem; criar valor com base no conhecimento das partes interessadas; transformar o conhecimento da empresa em valor para o acionista / *stakeholder*.

Outro aspecto relevante deste modelo está na possibilidade de monitorar a implementação de estratégia de conhecimento, escalonada em cinco etapas: (1) Pré-implementação – que envolve planejamento e lançamento da estratégia em gestão do conhecimento (até 1 ano); (2) Implementação (entre 1-3 anos); (3) Revigoramento (entre 4-6 anos); (4) Inculcação (entre 7-9 anos); e (5) estágio holístico (a partir de 10 anos ou mais). No decorrer das etapas 2 a 4, são identificados os profissionais chave e as barreiras mais significativas à implementação da estratégia de GC.

Além de representar em seu modelo a iteratividade entre os elementos de GC, de maneira simultânea e simplificada, o ponto alto do modelo está na valoração do conhecimento do cliente-consumidor como parte da equação: conhecimentos e habilidades do consumidor confrontam e alimentam o processo de inovação, impactam no valor da organização, requerendo da GC mais dinâmica para suporte ao desempenho organizacional.

#### **2.2.4 Modelo *Asian Productivity Organization* (APO)**

Organização intergovernamental sem fins lucrativos, dedicada ao desenvolvimento econômico sustentável na Ásia e no Pacífico, a *Asian Productivity Organization* (APO) reuniu especialistas em GC da Europa, Estados Unidos e Ásia para desenvolver um método de GC com o objetivo de apoiar os processos-chave de projetos e negócios das organizações, publicado no Manual de GC, onde são descritos o método, seus conceitos e ferramentas (APO, 2009). Para o método APO, a GC está a serviço do aprimoramento da produtividade, da geração de inovação, do crescimento dos lucros e do desenvolvimento organizacional, por meio de uma visão integrada de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento que perpassa o indivíduo, o grupo, a organização e a sociedade, gerando benefício em todos os níveis.

A APO considera que as iniciativas de GC possibilitam aos indivíduos ampliar conhecimentos e habilidades, atributos básicos das capacidades individuais, com impacto positivo gerado pelo processo de aprendizagem e inovação no processo de conhecimento. Tais conhecimentos e habilidades individuais agregam-se à equipe, aprimorando, assim, a capacidade do grupo, com reflexo nas capacidades organizacionais de sistematizar, disseminar e incorporar conhecimentos por meio de inovação, sob a forma de serviços ou produtos. A capacidade da organização em GC, segundo essa abordagem, viabiliza a melhoria dos processos internos, a construção de vantagem competitiva sustentável e a definição de estratégias inovadoras frente ao mercado. O olhar da APO sobre o conhecimento vislumbra, no empenho das pessoas para o autodesenvolvimento, a produção de uma carga de competências individuais que, agregadas ao tecido social, concedem àquela sociedade específica novos níveis de produção e potencialidades, ampliando assim o que chamam de capacidade societal. Assim, a sinergia promovida pelo conhecimento de indivíduos e organizações, operando como uma rede colaborativa, compõe uma sociedade cujo sistema de gestão do conhecimento otimizado gera

desenvolvimento (APO, 2009).

Alinhado à missão, visão e objetivos da organização, o modelo de GC da APO está centrado sobre três elementos principais: aceleradores, processo de conhecimento e resultados. Os aceleradores estão para impulsionar as iniciativas de GC na organização: liderança; processos; pessoas e tecnologia. O processo de geração e conversão do conhecimento neste modelo é descrito em cinco passos: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Por resultados, está o aprimoramento das capacidades nos níveis individual, grupo, organizacional e da sociedade, bem como maior produtividade, qualidade de produtos e serviços, aumento da lucratividade e crescimento da organização. O modelo conta com a definição de fatores críticos para o sucesso da implementação da GC, embora não esteja descrito como um quarto nível, conforme destacado no quadro apresentado abaixo (APO, 2009).

**Quadro 4:** Componentes do Modelo de GC da *Asian Productivity Organization* - APO

Visão e Missão	Direcionador que assegura o alinhamento da GC aos objetivos estratégicos da organização	GC a serviço da estratégia de negócio na busca do sucesso organizacional
Aceleradores	Liderança	Direcionador com habilidade de impulsionar as ações de GC na organização, acompanhando as estratégias de GC alinhadas à missão e visao organizacional e dando suporte ao projeto de implementação da GC.
	Tecnologia	Permite aceleração do processo do conhecimento ao fornecer técnicas e ferramentas que viabilizam o trabalho colaborativo formal e informal, <i>on-line</i> ou <i>off-line</i> , superando barreiras geográficas e de tempo, gerando também plataformas de retenção e compartilhamento do conhecimento organizacional.
	Pessoas	Detentoras do conhecimento tácito, as pessoas geram e utilizam conhecimento com base em suas capacidades individuais: contexto, experiência e interpretação. O êxito da GC está na motivação a compartilhar, quando o conhecimento tácito poderá converter-se em explícito, e posterior retenção pela organização.
	Processos	Descrição lógica e sequenciada de como ocorrem os eventos de trabalho na organização de forma a aprimorá-los, através das melhores práticas,

		contribuindo para a produtividade, qualidade, lucratividade e crescimento da organização.
Processos de conhecimento	Identificar	A partir das capacidades centrais da organização, etapa inicial de identificação dos conhecimentos críticos, disponíveis e lacunas, necessários às competências organizacionais para alcance das metas do negócio. Esta etapa deve ser realizada antes da criação de novos conhecimentos de modo a promover a reutilização do conhecimento.
	Criar	O processo de conversão em novos conhecimento dá-se nos níveis individual, equipe e organizacional, por meio do aprendizado e reutilização dos conhecimentos existentes, experiências em resolução de problemas, comunidades de práticas e no processo inovativo em serviços, produtos e procedimentos internos.
	Armazenar	O conhecimento gerado pelos indivíduos, tácito, convertendo-se em explícito, é incorporado à organização através da sistematização de processos, banco de dados, repositórios que possibilitem o armazenamento e compartilhamento por outras pessoas na organização.
	Compartilhar	O conhecimento é compartilhado diretamente entre as pessoas, em treinamentos, comunidade de práticas, através de repositórios, e, apoiados na tecnologia, o compartilhamento e a transferência de conhecimento tornam-se regulares num ambiente organizacional motivador e de confiança.
	Aplicar	O conhecimento agrega valor ao negócio da organização quando utilizado e reutilizado nos processos de inovação ao criar e melhorar processos, produtos e serviços; a tomada de decisão devidamente alinhada aos objetivos estratégicos da organização.
Resultados	Capacidade Individual	Durante o processo de conhecimento, o aprendizado e compartilhamento gera aumento das habilidades individuais, resultando em um melhor desempenho do indivíduo.
	Capacidade em grupo	Melhorada através do aprendizado, geração e compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos atuando em equipe.
	Capacidade organizacional e pro-	Aumenta-se a capacidade organizacio-

	dutividade, qualidade e inovação em produtos e serviços, lucratividade e crescimento organizacional	nal ao alavancar capacidades do indivíduo e do grupo, possibilitando melhoria dos sistemas e processos internos, competências essenciais ao desenho de estratégias inovadoras para o estabelecimento de vantagem competitiva sustentável, melhoria da qualidade de produtos e serviços, rentabilidade e crescimento organizacional.
--	---	---

	Capacidade Societal	O aprimoramento da capacidade dos indivíduos e organizações e instituições, de forma agregada, potencializa as redes de colaboração e proporciona o surgimento de oportunidades de crescimento e desenvolvimento da sociedade.
--	---------------------	--

Fonte: APO (2010b, p. 24)

O modelo inclui o instrumento para avaliação do estágio da organização em GC, com critérios para cada um dos níveis propostos pelo método de GC, cuja avaliação está dividida em 5 níveis: reativo, iniciação, introdução ou expansão, refinamento e maturidade, conforme destacado no quadro abaixo e na Figura 5.

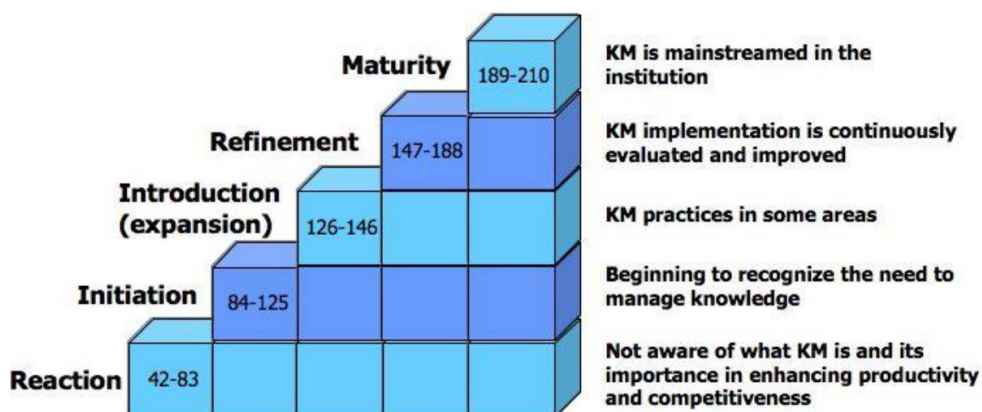
**Quadro 5:** Níveis de Maturidade em GC – APO

Nível de Maturidade	Características
Nível 1 – Reação	A importância da GC não é reconhecida pela organização, nem sua importância para o desenvolvimento do negócio.
Nível 2 – Iniciação	A GC começa a ser reconhecida, sua importância para organização, com possibilidade de um projeto inicial de GC.
Nível 3 – Expansão	A gestão do conhecimento encontra-se completamente implantada e desenvolvida na organização.
Nível 4 – Refinamento	A GC está implantada e este processo é avaliado para melhoria contínua.
Nível 5 – Maturidade	A GC encontra-se completamente integrada na organização.

Fonte: APO (2010, p.146).



**Figura 5:** Níveis de maturidade em gestão do conhecimento.



Fonte: APO (2010, p.146).

Um ponto positivo do modelo é a disponibilidade de suas publicações sobre o modelo e guias técnicos para aplicação dos instrumentos, apresentações de oficinas de treinamento no método e estrutura de avaliação de monitoramento da GC - todo o material encontra-se disponível para *download* no *site* da Associação. Entretanto, como modelo desenhado para o contexto asiático, o volume e detalhamento dos manuais e guias refletem o nível exigente de uma cultura, com o registro e controle de conhecimentos e informações.

Elaborado por profissionais da Índia, Japão, Malásia, Filipinas, República da China, Cingapura, Tailândia, Vietnã, e desenvolvido a partir das experiências internacionais em GC, o modelo da APO traz uma metodologia com elementos tradicionais da GC e já foi aplicado em seis organizações do setor público asiático de diferentes áreas: Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Agrícola da Malásia-Cingapura; Agência para Pesquisa, Ciência e Tecnologia da Tailândia; Hospital do Príncipe da Coroa de Taphanhin; *Bharat Electronics Limited* – Índia; Serviço Alfandegário da Coreia; e Empresa Internacional de Cingapura, vinculada ao Ministério de Comercio e Indústria de Cingapura (APO, 2013).

Embora sua difusão esteja centrada entre países da Ásia e do Pacífico, sua aplicação a organizações governamentais torna-o um modelo de GC para o setor público com espírito de produtividade empresarial. Cabe ressaltar que o modelo APO serviu de inspiração ao modelo de gestão do conhecimento para administração pública brasileira, cujo instrumento de autodiagnóstico em GC é uma tradução do modelo asiático.

### 2.2.5 Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB)

Aspirando atender a administração pública brasileira, Batista (2012) propõe a aplicação do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (MGCAPB), que tem como base de inspiração teórica o processo SECI desenhado por Nonaka e Takeuchi (1997), associado a outras abordagens metodológicas, como o APQC, o OKA e o APO; além disso também utilizou como inspiração diversos estudos nacionais que analisaram a gestão do conhecimento no setor público. Para o desenvolvimento do MGCAPB, o autor fundamentou-se também nos estudos sobre modelos de GC de Terra (2001); de Monavvarian e Kasaei (2007); de Heisig (2009); de Salavati e Ebadi (2010); e de Girard e McIntyre (2010), este último interferiu nos resultados dos estudos empíricos aplicados ao setor público no Canadá e no Irã.

Em sua proposta, Batista (2012) incorpora o *framework* da APO para a elaboração do instrumento de diagnóstico da GC, priorizando os critérios de avaliação compostos por 42 questões que identificam e pontuam aspectos e ‘fatores críticos’ para a GC, cujo resultado posiciona a organização em 5 níveis de maturidade em gestão do conhecimento (APO, 2009). Ao selecionar as variáveis e indicadores de análise para estruturar o MGCAPB, Batista adota os chamados ‘fatores facilitadores de GC’ que se encontram presentes no Modelo Europeu de GC, no Prêmio MAKE, no OKA, no APO, na OCDE e no programa GESPÚBLICA.

Ao realizar uma ampla pesquisa sobre modelos de gestão do conhecimento aplicados à administração pública, o citado autor utilizou dados obtidos na base *Scopus*, que identifica mais de vinte cinco mil publicações na área, sendo oito mil referentes a modelos em GC e desta base apenas 245 tratariam de modelos de gestão do conhecimento na administração pública. Após selecionar e analisar a base de dados, conseguiu identificar sessenta (60) publicações sobre gestão do conhecimento no setor público e destas apenas cinco (05) se referiam a modelos de GC, o que revelou a escassez de estudos mais aprofundados sobre o tema.

Para análise das publicações, Batista (2012) considerou os seguintes critérios metodológicos: fonte – título, autor e ano; origem do modelo de GC; foco no setor público; tipo dos modelos: prescritivo, descritivo ou híbrido; definição do modelo de GC; processos e etapas; fatores críticos de sucesso e características relevantes para a administração pública. Os critérios de

análise utilizados pelo citado autor assim como a afirmação da natureza holística e os fatores contextuais e críticos de sucesso de GC guardam influência dos estudos de Heisig (2009), que analisou, aproximadamente, 160 modelos de gestão do conhecimento.

Heisig (2009) privilegiou a observação da representação sistemática dos modelos de GC, utilizando as seguintes categorias de análise: fonte da publicação; origem do modelo por instituição; tipo do modelo; definições de conhecimento; atividades de gestão do conhecimento e fatores críticos de sucesso. Merece destacar que, para esse autor, a gestão do conhecimento é afetada por fatores contextuais e atua diretamente no gerenciamento de todo um conjunto de fatores, atividades e processos não limitados apenas às atividades de GC, razão pela qual afirma a natureza holística da gestão do conhecimento.

Batista define em seu estudo três macro categorias analíticas: (i) a compreensão de conhecimento; (ii) as atividades de GC; e (iii) os fatores críticos de sucesso. Esses modelos possibilitam identificar e descrever diferentes elementos do conhecimento (tácito/implícito, explícito, individual e coletivo), e não apenas definir um conceito padrão de conhecimento.

Como atividades de GC são reconhecidas diversas ações, como compartilhamento, criação, aplicação, armazenamento e identificação de conhecimentos, embora ainda que reconheçam uma ampla variedade de termos para descrever os processos de conhecimento. Por fatores críticos de sucesso, são identificados os processos orientados para a gestão de pessoas que integram temas relativos à cultura; pessoas; liderança; estrutura e processos organizacionais; infraestrutura de tecnologia e suas aplicações; processos de gestão envolvendo estratégia, metas e controle.

Há um reconhecimento de que a geração de conhecimento agrega grande valor à organização, por meio da melhoria das vantagens competitivas da empresa, auferida por seus ativos estratégicos: capital humano, habilidades e competências individuais e organizacionais. Na construção do seu modelo, Batista (2012) define duas grandes categorias: direcionadores estratégicos e viabilizadores, onde organiza os elementos de GC presentes em outros modelos difundidos no setor privado. Essa escolha de Batista está pautada em Terra (2001 2012), que destaca a gestão do conhecimento com ênfase na dimensão das práticas gerenciais nos seguintes níveis: (i) estratégico – visão estratégica no âmbito da alta administração, focalizando campos de conhecimento e esforços de aprendizado; (ii) organizacional: cultura e estrutura organizacional, políticas de recursos humanos quanto à inovação, aprendizado

contínuo, desenvolvimento estratégico e resultados; e (iii) infraestrutura: tecnologias de informação e sistemas informação, de comunicação, para aprendizado, sistemas de suporte a geração, difusão e armazenamento do conhecimento e sistemas de mensuração de resultados.

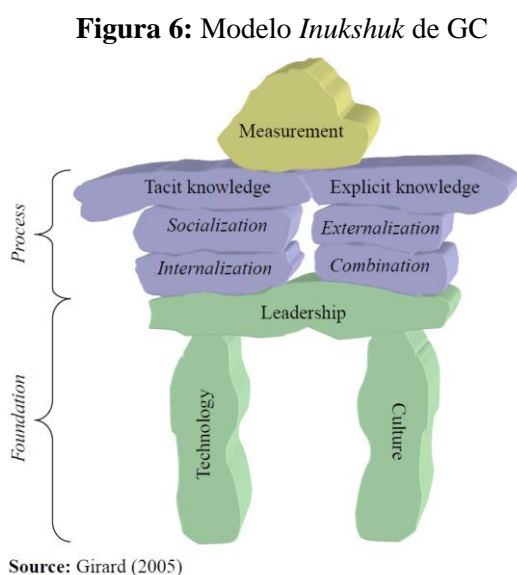
Salavati e Ebadi (2010) desenvolveram também estudo sobre gestão do conhecimento no setor público no Irã onde afirmam a existência de diferença para a gestão do conhecimento no âmbito público, que apresenta desafios específicos pouco discutidos pela literatura. Para os citados autores, algumas dimensões importantes do setor público não têm sido contempladas suficientemente pelas principais abordagens sobre GC, o que requer maior abrangência dos referidos modelos. Ressaltam, pois, que uma das principais características da administração pública é ser representada por diferentes atores interessados, representados por indivíduos, grupos sociais, além de outras organizações privadas e públicas, com destaque para os governos locais, diferentemente do setor privado, que está voltado, essencialmente, para atender as demandas dos acionistas. Nessa mesma motivação, semelhante ao contexto do setor público brasileiro, Batista sustenta a oportunidade, relevância e novidade de sua proposição: um modelo de GC que ampara as características do setor público brasileiro, representando os atores relacionados e cuja estrutura serve como guia ao gestor público no planejamento e implementação da GC

A pesquisa desenvolvida pelos autores iranianos teve uma base amostra de 170 especialistas de instituições públicas daquele país, que buscou identificar *como é possível promover gestão do conhecimento de forma eficaz no setor público e quais dimensões devem ser contempladas num modelo de GC adequado a organização pública*. Como resultado do estudo, identificaram alguns fatores reconhecidos como efetivos para um modelo conceitual de gestão do conhecimento para organizações públicas no Irã, distribuídos em dois fatores: organizacionais e contextuais. Como fatores organizacionais, destacaram os seguintes: cultura de criação do conhecimento; liderança de conhecimento; os recursos e processos baseados em conhecimento; portal do conhecimento; e estrutura baseada em conhecimento. Em relação aos contextuais, destacaram: fatores políticos, culturais, tecnológicos, com destaque para o conhecimento dos cidadãos como participante contextual de maior importância. Observa-se aqui uma conexão entre os fatores citados e as dimensões e elementos descritos no modelo de GC proposto por Batista.

Girard e McIntyre (2010) corroboram com essa análise crítica ao afirmarem que a GC no setor privado é aplicada por meio de ferramentas, sistemas e modelos instalados ou criados na

perspectiva de mercado concorrencial. Mas, ao admitirem a existência de especificidades próprias ao setor público, o desenho de modelo de gestão do conhecimento que atenda à missão da administração pública, acolhendo suas características, passa pela preocupação de auxiliar os gestores e servidores públicos para as ações de inserção, aculturação e funcionamento da GC neste ambiente. Assim como Girard e McIntyre (2010), Batista compartilha do reconhecimento de que as características do setor público são desafiadoras para a gestão do conhecimento, de acordo com os estudos desenvolvidos no IPEA, utilizando metodologia OKA – *Organizational Knowledge Assessment* -, ou ANAC e outros órgãos públicos por meio do instrumento para a Avaliação da Gestão Pública do Gespública.

Girard (2005) destaca a proposição de modelos que visam auxiliar os gestores públicos a transporem a GC à prática organizacional e elabora a metodologia *Inukshuk KM* com o objetivo de facilitar o planejamento e a implantação da gestão do conhecimento no setor público no Canadá. Esse método é composto por cinco elementos ativadores: tecnologia, liderança, cultura, mensuração e processo, conforme mostra a Figura 6. Embora os elementos ativadores do citado modelo tenham sido validados com líderes em GC, os autores reconheceram o desafio de fazer esse modelo funcionar na prática do serviço público canadense.



Fonte: Girard (2005, p. 15)

O estudo desenvolvido por Girard (2005) prioriza a Iniciativa de Pesquisa e Tecnologia –

*Research and Tecnology Initiative* (CRTI) – do governo canadense, publicada em maio de 2002. Merece destacar que essa metodologia teve início após os atentados do onze de setembro de 2001 nos Estados Unidos, momento onde o Departamento de Defesa Nacional Canadense reconhece a importância de desenvolver e implementar a iniciativa. A missão era fortalecer o Canadá na prevenção e respostas a possíveis ataques terroristas, através de investimentos em ciência e tecnologia. Tal iniciativa reuniu a comunidade de ciência e tecnologia do país, de forma inter setorial e competitiva, e sua estrutura incorporou cinco ativadores KM com base no modelo *Inukshuk* para o gerenciamento das ciências.

Conforme já destacado anteriormente, o modelo *Inukshuk* acompanha a abordagem SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) e apresenta os fatores críticos de sucesso comumente encontrados na literatura sobre gestão do conhecimento, conforme identifica Batista. Com base nessa breve revisão das inspirações que o citado autor privilegia, pode-se inferir que as abordagens selecionadas por Batista não agregam novos conceitos em gestão do conhecimento aplicados à administração pública com ênfase na realidade brasileira, embora seja relevante reconhecer alguns benefícios que os modelos criados a partir das experiências aplicadas aos modelos de GC do setor privado trazem.

Visando sistematizar os fatores críticos de sucesso em GC levantados pelo conjunto de autores que o inspiraram, Batista elaborou o quadro comparativo abaixo.

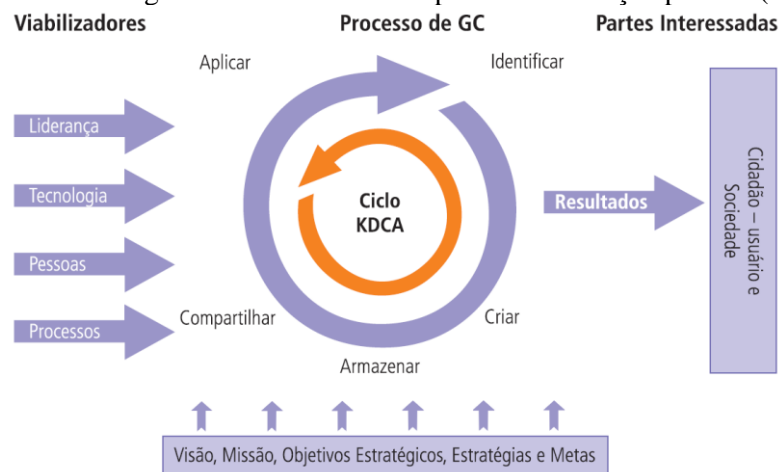
**Quadro 6:** Comparativo dos fatores críticos de sucesso

Elementos/ autores	Heisig (2009)	Terra (2001)	Salavati, Sha- fei e Shagha- yegh (2010)	Monavvarian e Kasaei (2007)	Girard e McIntyre (2010)
Fatores críticos de sucesso ou viabilizadores	Foco nos processos de trabalho Foco no conhecimento (criar, armazenar, compartilhar e aplicar) Foco nos fatores viabilizadores (Cultura, organização e papéis,	Visão e estratégia; cultura organizacional; estrutura organizacional; práticas de RH; sistemas de informação; mensuração de resultados e ambiente	Fatores organizacionais (cultura, liderança, trabalhadores, gerentes, recursos, processos) Fatores contextuais (conhecimento do cidadão, fatores políticos, fato-	Tecnologia e práticas de recursos humanos, estrutura organizacional, cultura organizacional, situação da transparência de documentos, fluxo de informação e	Fatores viabilizadores: cultura, tecnologia, liderança, processo (de GC)  e mensuração.

	estratégia e liderança, habilidades e inovação, controle e mensuração e informação)	externo.	res tecnológicos e fatores culturais)	treinamento.	
--	---	----------	---------------------------------------	--------------	--

Fonte: Batista (2012, p. 28)

Com base na literatura identificada, Batista (2012) afirma existir uma lacuna nos estudos sobre GC que considere as especificidades do setor público, ressaltando a importância da elaboração de modelos originalmente construídos para esse perfil de organizações. Ressalta que alguns estudos trazem modelos genéricos, holísticos e específicos para a administração pública; outros não trazem grandes contribuições. Ao admitir essa limitação do estado da arte sobre o tema, o autor elabora sua proposta metodológica para atender as especificidades do setor público e dar suporte às organizações públicas brasileiras na construção de modelos próprios. Nesse sentido, propõe o modelo de GC derivado da abordagem da APO, realizado através de uma parceria entre o IPEA e a UFRS. A este instrumento o autor denomina de MGCAPB, apresentando-o como uma abordagem de GC descritivo e prescritivo, simultaneamente, visto que propõe a descrição e prescrição dos elementos que deveriam orientar a implementação da gestão do conhecimento na administração pública brasileira, conforme representado na Figura 7.

**Figura 7:** Modelo de gestão do conhecimento para administração pública (MGCAPB)

Fonte: Batista (2012, p. 52).

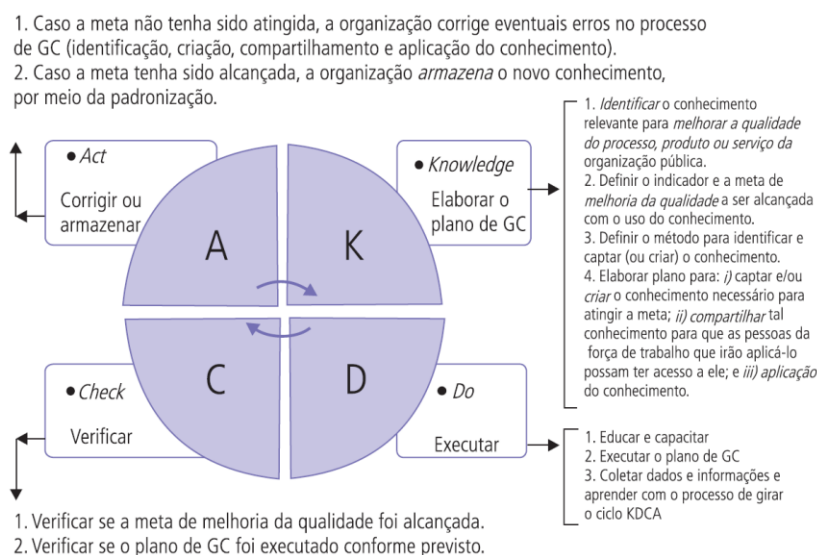
O modelo MGCAPB desenhado por Batista apresenta seis componentes ou variáveis principais: (1) direcionadores estratégicos: envolve a definição clara da visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; (2) viabilizadores: envolve os aspectos da liderança, tecnologia, pessoas e processos; (3) processo de GC: envolve a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação; (4) ciclo KDCA; (5) resultados de GC; e (6) partes interessadas: que integra o cidadão-usuário e a sociedade. Segundo o autor, esse modelo contextualiza a GC na Administração Pública brasileira e se articula aos princípios definidos no Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização, que privilegia a associação da gestão do conhecimento ao desempenho organizacional. A metodologia conta, ainda, com um instrumento de autoavaliação do ‘grau de maturidade’ em GC, o que possibilita realizar ações de acompanhamento da GC na organização.

Os ‘Direcionadores Estratégicos são considerados requisitos para o alinhamento da GC aos objetivos organizacionais de modo que sua implementação contribua para alcançar melhores resultados e metas. Os Viabilizadores’ respondem à necessidade de identificação ou definição dos fatores críticos de sucesso, a exemplo do esforço para iniciativa de GC, governança e infraestrutura de gestão do conhecimento. O ‘Processo de GC’ reforça os processos de gestão/trabalho, oportunizando a sistematização dos conhecimentos, através da mobilização de esforços organizacionais que, em geral, integram a gestão de projetos e processos. O ‘Ciclo KDCA: inspirado no ciclo PDCA’, que integra os passos do *Knowledge*, permite identificar o conhecimento relevante para a melhoria dos processos e envolve os seguintes elementos: *Do (fazer)* – vinculado à realização das atividades de educação e treinamento; *Check* (checar) –



refere-se à verificação dos resultados das tarefas; e *Action* (ação) – possibilita a atuação corretiva no curso dos processos, conforme mostra a Figura 8.

**Figura 8:** Ciclo de gestão do conhecimento – KDCA.



Fonte: Batista (2012, p. 65).

A metodologia MGCAPB apresenta cinco níveis de nível de maturidade da GC: (1) reação; (2) iniciação; (3) introdução (expansão); (4) refinamento; e (5) maturidade. Cada nível é caracterizado pela presença, ausência ou fraqueza dos quatro viabilizadores destacados acima (liderança, tecnologia, pessoas e processos; aprendizagem e inovação; e resultados finais da organização), conforme descrito no Quadro 7.

**Quadro 7:** Níveis de maturidade em GC do MGCAPB

Nível 1. Reação	A organização pública não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência na Administração Pública; e contribuir para o desenvolvimento.
Nível 2. Iniciação	A organização pública começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.
Nível 3. Introdução (expansão)	Há práticas de GC em algumas áreas.
Nível 4. Refinamento	A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente.
Nível 5. Maturidade	A GC está institucionalizada na organização pública

Fonte: Elaboração da autora com base em Batista (2012).

Os modelos de avaliação de maturidade em GC que sustentam a proposta de Batista convergem em suas dimensões de análise e oportunizam identificar os Fatores Críticos de Sucesso da GC nas organizações, permitindo a realização de pesquisa de campo para verificação e levando-se em conta que o MGCAPB é baseado no modelo APO e, segundo o autor, está relacionado ao programa GESPÚBLICA.

Diante do apresentado pela literatura em GC, um modelo de gestão do conhecimento voltado para o setor público não apresenta uma ideia inédita, porém Batista (2012) propõe um modelo de GC simultaneamente descritivo e prescritivo, dedicado à administração pública brasileira. Trata-se de modelo único, concebido para contemplar as especificidades próprias a toda Administração Pública Federal, e ampliando seu alcance ao setor público em todos os níveis de Governo. Entretanto, a motivação do modelo, que é uma proposta de solução em GC que inclua características específicas, é enfraquecida visto que, apesar da estrutura organizacional, normativa e burocrática, o setor público não goza de realidade ou desafios em GC homogêneos.

O modelo foi implantado e desenvolvido no IPEA, um órgão especializado em pesquisa, resultando em uma publicação de livro pelo Instituto no momento em que as organizações públicas estavam arregimentando o cumprimento da Lei 12.527/2011 que regula o acesso às informações – LAI, o que contribuiu para que o modelo de Batista ganhasse impulso com a adesão de órgãos em diferentes níveis de governo. Neste cenário, a gestão do conhecimento apresenta-se a serviço das principais demandas das organizações públicas: para sustentação do acesso às informações públicas; na melhoria de processos, serviços e produto, bem como contribuindo para uma gestão pública de excelência.

Como modelo para a GC, sua estrutura representa bem os elementos de gestão do conhecimento já consagrados e consolidados na literatura advindos de modelos da iniciativa privada com o foco no desempenho organizacional, distinguindo os elementos de aferição de resultados e partes interessadas que no setor público materializa-se no produto das políticas públicas em benefício da sociedade.

Outro aspecto positivo do modelo está na sua representação como um sistema aberto e por trazer elementos específicos da administração pública, como os resultados para a sociedade e partes interessadas, tendo o cidadão como cliente, entretanto as formas de participação ativa

do cidadão no sistema de GC ultrapassam o modelo. Um dos fatores positivos que o modelo traz em sua estrutura é a inclusão da aprendizagem e inovação enquanto elementos que comumente são associados ao desempenho do setor produtivo e tecnológico, desmistificando ao trazê-los dentro do modelo para a gestão pública em qualquer área.

Faz parte do propósito do modelo ser específico para a administração pública brasileira; ser genérico para aplicação em todas as organizações públicas; e ser holístico, proporcionando o entendimento integral de GC. Esta balança entre o específico, genérico e holístico, ambicionados por Batista (2012), coloca o modelo como frágil aos objetivos a que se propõe: nos aspectos específico e integral, espera-se que o modelo apresente alternativas ou auxilie o gestor público na tentativa de implementar a GC no cotidiano do serviço público diante de situações desafiadoras dentro dos elementos da GC: culturais, tecnológicos, pessoas, processos e governança. A opção por aspecto genérico permite um modelo que seja adaptável a qualquer órgão e, nesse ponto, acredita-se que se perde a motivação original: específico, dedicado à administração pública. O espaço aberto ao adaptável a qualquer órgão público na verdade expõe a falta de detalhamento das limitações e especificidades do setor público dentro do modelo e proposições de enfrentamento não apresentadas. Como aspectos do setor público que impactam na GC, trazemos o que sinaliza a *Asian Productivity Organization* em uma de suas publicações sobre gestão do conhecimento no setor público, sendo os seguintes desafios em GC: ações públicas com foco excessivo no processo em detrimento do cliente; conformidade ou acomodação como impedimento à melhoria contínua; a substituição da cultura de estoques de conhecimento pela interdependência; e a frequência de alterações nas lideranças como desafio à retenção do conhecimento tácito.

Batista (2012) faz uma simplificação de instrumentos de planejamento e autodiagnóstico de fácil visualização, destinados à oficina de capacitação para preparação da equipe que executará a metodologia. O modelo também apresenta como positivo um extenso rol de iniciativas, permitindo ao gestor fazer consultas, formulários e instrumentos de apoio à planificação da GC de maneira prática e simples. Em termos de planejamento da gestão do conhecimento, o instrumento oferece ao gestor os primeiros passos para implementação de projeto de GC e respectivos planos de ação e comunicação, entretanto o nível de customização do modelo ao órgão partirá das competências e habilidades do gestor responsável pelo projeto de GC. As organizações sem prévios conhecimentos consolidados em GC ou em outras metodologias de gestão apresentarão dificuldades para acolher esta ou qualquer outra metodologia de GC.

## 2.2.6 PRINCIPAIS DIMENSÕES EM MODELOS DE GC

Motivados pela sobrevivência organizacional e necessidade do estabelecimento de vantagem competitiva sustentável, os modelos de GC emergem da realidade das organizações com as características de seu *Business core*. E a partir das metodologias apresentadas, foi possível verificar uma evolução dos modelos de GC fomentados pela sobrevivência organizacional no setor privado e estabelecimento de vantagem competitiva sustentável à medida que as organizações aperfeiçoam sua gestão, estimuladas pela busca acirrada por inovação, vantagem competitiva e desempenho organizacional.

**Quadro 8:** Síntese – Dimensões mais presentes entre os Modelos de GC

<b>Modelo</b>	<b>Dimensões</b>
<b>KMMM</b>	Estratégia e metas de conhecimento Ambiente e parcerias Pessoas e competência Colaboração e cultura Liderança e suporte Estrutura e forma de conhecimento Tecnologia e infraestrutura Processos, regras e organização
<b>APQC</b>	Identificar, capturar, compartilhar, transferir e aplicar conhecimento Pessoas Processos Estratégia Retorno sobre o investimento Governança Suporte a iniciativas de GC
<b>MAKE</b>	Cultura organizacional Liderança; Inovação; Capital intelectual; Compartilhamento; Aprendizagem; Conhecimento do cliente Valor organizacional-retorno ao acionista/ <i>stakeholder</i> .
<b>MODELO APO (2009)</b> <b>MODELO MGCAPB (2012)</b>	Liderança em GC Processo Pessoas Tecnologia Processos de GC Aprendizagem e inovação Resultado da GC

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico.

Dentre os elementos direcionadores e viabilizadores apresentados pelo modelo privilegiado por Batista (2012), aqueles cujos processos nas unidades descentralizadas da FIOCRUZ apresentaram menor presença de características, ou seja, de práticas de GC, foram selecionados para a identificação de lacunas como processos críticos para GC que requerem atenção.

Ao transitar por esses modelos de GC, observa-se a contribuição entre os modelos, ampliação de conceitos, estruturas de representação e elementos de análise, bem como a descrição das características de cada elemento de GC de acordo com o estágio de maturidade das organizações em gestão do conhecimento. A caracterização dos elementos pertencentes aos modelos de GC frequentemente utilizados no setor privado possibilitou bases para confrontar qual fator novo e específico para o setor público é trazido por Batista (2012) no MGCAPB e como tais elementos neste modelo irão auxiliar a organização pública a transpor desafios na gestão do conhecimento organizacional.

Como contribuições decorrentes da gestão do conhecimento na organização, os autores apresentam o direcionamento estratégico de políticas com conhecimento aplicado à inovação e à geração de resultados; a padronização, monitoramento e aprimoramento dos processos; decisões tomadas com suporte em conhecimento estratégico ao negócio; identificação dos especialistas e melhor aproveitamento das competências organizacionais.

Por fim, observa-se o alinhamento dos conceitos trazidos pelos teóricos em gestão do conhecimento com as diretrizes estratégicas nas organizações para consecução de vantagens competitivas, e com as dimensões contempladas nos modelos contemporâneos de gestão do conhecimento utilizados com maior frequência, indicando o movimento dos aspectos contemplados no modelo de gestão de conhecimento adotado, apresentando-se esta visão mais integrada no quadro a seguir:

**Quadro 9:** Relação entre conceitos de GC, vantagens organizacionais e modelos de gestão do conhecimento.

<b>Categoria</b>	<b>Vantagem organizacional</b> Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (2001) Davenport e Prusak (2003), Wiig (2002), Senge (2010)	<b>Dimensões destacadas nos modelos de GC</b> APO, APQC, KMMM, MAKE, MGCAPB
<b>Políticas e estratégias</b>	Formulação e implantação de estratégias orientadas ao conhecimento, de alcance organizacional, para o desenvolvimento, aquisição e aplicação do conhecimento;	Liderança em GC Resultado da GC
<b>Controle, avaliação</b>	Melhoria contínua de processos, procedimentos e métodos com ênfase na geração e utilização do conhecimento; Análise/avaliação sistematizada da capacidade de gerenciar conhecimento e aferição do desempenho.	Processos de GC Aprendizagem e inovação Tecnologia
<b>Valor agregado</b>	Monitoramento e avaliação de ganhos; reduzir os custos decorrentes de falhas; Aplicação da GC visando atribuição de valor ao processo produtivo; Uso do conhecimento para processo com potencial de inovação.	Resultado da GC Aprendizagem e inovação
<b>Infraestrutura e ativos de conhecimento</b>	Conhecimento aplicado a processos decisórios; Potencializar competências organizacionais ou geração de novos conhecimentos a partir da memória organizacional; Planejamento e desenvolvimento de projetos de gestão do conhecimento com práticas, processos, compartilhamento e disseminação do conhecimento.	Tecnologia Aprendizagem e inovação Processos de GC Liderança em GC
<b>Cultura do conhecimento</b>	Potencializar as habilidades, competências e conhecimento das pessoas que integram a organização; Estabelecer e incentivar os processos de aprendizagem, compartilhamento e disseminação do conhecimento.	Liderança em GC Pessoas Aprendizagem e inovação
<b>Processo de conhecimento</b>	Aprendizagem, compartilhamento e disseminação do conhecimento; Identificar, capturar, compartilhar, transferir e aplicar o conhecimento.	Liderança em GC Processos de GC Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico.

Assim sendo, visando aprofundar o entendimento das vantagens apresentadas pelos teóricos e elementos de maior presença em modelo de gestão do conhecimento, foi realizada a categorização, considerando as características similares entre as vantagens organizacionais correlacionadas às dimensões dos modelos de gestão de conhecimento aplicados nas organizações. Tal síntese contribuiu para o processo de análise de dados e sua correlação com os teóricos visto que permite, partindo das teorias, alcançar as práticas de GC por meio dos vários modelos, sendo possível observar as interseções entre as dimensões desses modelos, visto que seus reflexos contribuem para dois ou mais processos visando vantagens organizacionais.

### 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Assim como a ‘gestão da qualidade’ influenciou a emergência de abordagens conceituais e práticas voltadas para aumentar a eficiência e melhorar o desempenho, a GC também emerge para atender objetivos estratégicos das organizações privadas, comprometidas, pois, com o alcance de melhores e maiores resultados da gestão dos negócios. O que implica a prioridade na redução dos recursos e o acréscimo dos lucros (reforçando os princípios do ‘custo-benefício’ defendidos pelos economistas clássicos, desde meados do século XVIII).

Em função do esforço ideológico de transpor essa lógica dos melhores resultados para orientar também a administração pública, os países desenvolvidos e em desenvolvimento passam a evocar os princípios da qualidade e da eficiência como estratégias para melhorar e ampliar a qualidade dos serviços e bens públicos disponibilizados à sociedade a partir dos anos de 1980. Nesse sentido, observa-se uma tendência crescente e dominante de transferência (muitas vezes, de forma acrítica) das melhores práticas corporativas para inspirar os resultados das políticas públicas em consonância com os princípios e prioridades planejadas para o país. Nesse contexto, o conceito de gestão do conhecimento vai assumir papel relevante nas proposições reformistas que ganham relevo a partir das duas últimas décadas do século passado. O que significa que a administração pública passou a ser estimulada a investir também na criação de ‘capital intelectual’ para melhorar a eficácia, eficiência e efetividade da tomada de decisão. A literatura que aborda o tema destaca quatro áreas de gerenciamento de conhecimento no campo da administração pública: (i) aprimorar a tomada de decisões nos serviços públicos; (ii) ajudar o público a participar efetivamente da tomada de decisões; (iii) desenvolver capacidades de capital intelectual; e (iv) formar uma força de trabalho competitiva (WIIG, 2000).

Esse movimento tem sido estimulado pelas agências multilaterais, especialmente pela OCDE que reconhece a importância de o setor público avançar na gestão de qualidade e na gestão do conhecimento como alternativa para capacitar os tomadores de decisão do Estado a melhorarem sua capacidade para atender as crescentes demandas sociais, em detrimento dos desafios e entraves da máquina burocrática (SAUSSOIS, 2003). Nesse sentido, Riege e Lindsay (2006) destacam alguns dos principais fatores que motivam a gestão do conhecimento no setor público: (i) a oferta de serviços públicos eficientes; e (ii) o estabelecimento de sistemas de informação para uma base de conhecimentos ampla e

integrada, de forma a trazer transparência e oferta de informações que suportem o processo decisório, minimizando riscos e melhorando o desempenho ao entregar melhores serviços ao público em termos de eficiência e custo. Para os referenciados autores, o desenvolvimento de políticas públicas requer transparência e envolve o compartilhamento de conhecimentos entre diversos interessados em múltiplas circunstâncias, o que implica considerar que as ações governamentais são uma via de mão dupla e, em razão dessa característica, um dos seus principais desafios está na implementação da GC. O que implica considerar que a implementação da gestão do conhecimento articulada às políticas públicas exige incorporar outros elementos relevantes da gestão, como o estabelecimento de estratégias, metas, monitoramento e avaliação continuada das ações.

Considerando essas observações, pode-se inferir que a produtividade do conhecimento gerado pelas organizações públicas tem potencial para gerar benefícios a partir do estabelecimento do foco nos processos de gestão, ao invés de estar apenas orientado para a satisfação do ‘cliente-usuário-cidadão’. Assim também como merece destacar a relevância em alterar a cultura tradicional que predomina no setor público em relação às políticas de Recursos Humanos que impedem ou desestimulam a implementação de melhoria contínua dos processos de trabalho bem como dificultam a introdução de mudanças e inovação. Conforme destacado pela APO (2017), observa-se uma tendência na gestão pública a preservar a mentalidade de ‘silos de conhecimento’ – espaços onde ocorre o acúmulo de conhecimento em razão da hierarquia, representando, assim, ‘depósitos’ fragmentados de conhecimento, ao invés do estabelecimento de fluxos de informações e compartilhamento de conhecimento em todas as camadas/setores.

Com base nesta perspectiva crítica, Riege e Lindsay (2006) ressaltam que as iniciativas de gestão do conhecimento nas organizações públicas podem contribuir para maximizar a eficiência dos serviços públicos, possibilitando os seguintes avanços: transposição de níveis de governo; dotação de infraestrutura tecnológica que facilite o acesso à base de conhecimento; promoção da responsabilização e redução de risco em tomadas de decisão que tendem a ser mais ágeis e embasadas; e realização de melhores entregas aos interessados.

Considerando os avanços de estudos produzidos no campo da gestão do conhecimento, foi possível observar o aumento significativo da produção acadêmica nos últimos cinco anos, registrando, aproximadamente, o número de 3.687 artigos publicados nas áreas de gestão, economia e negócios, ciência da informação, educação, engenharia, agricultura, entre outras



disciplinas<sup>3</sup>. Nesse contexto, o campo da administração pública ocupa a 27ª posição com apenas 0.57% dessa produção (contando apenas com a publicação de 21 artigos), de acordo com os dados e categorização publicados pela coleção principal da base de dados disponibilizados pela *Web of Science Core* (período 2014-2018, extraído em 13.10.2018).

Reconhecidas como estratégias propulsoras de aumento dos processos de produtividade e inovação, as iniciativas em gestão do conhecimento nas organizações federais brasileiras evidenciam preocupação com a construção de políticas públicas com ênfase em diretrizes e estratégias em gestão do conhecimento, ainda que se encontrem em diferentes estágios, a depender dos setores observados (SANTOS; REIS, 2010). O movimento do Governo Federal dirigido para aumentar os níveis de eficiência no setor público perpassa a concepção do Programa Nacional de Desburocratização (1979); assim como do Sub Programa da Qualidade e Produtividade na Administração Pública (1990); do Programa da Qualidade e participação na Administração Pública- QPAP (1996); do Programa da Qualidade no Serviço Público - PQSP (2000); e do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização- GESPÚBLICA (2005) - que foi descontinuado com a publicação do Decreto 8.936/2016 que instituiu a Plataforma de Cidadania Digital (BRASIL-GESPÚBLICA, 2016).

O projeto de Reforma do Estado e avaliação da gestão pública do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), coordenado, então, por Bresser-Pereira, assim como o programa de qualidade e avaliação da gestão na Administração Pública, executados em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), expõem, historicamente, o suporte e relevância deste instituto e dos estudos que desenvolve junto aos órgãos públicos também na área de GC (BRASIL-IPEA, 1999).

Dentre as principais ações do Governo Federal como compromisso de apoiar as organizações públicas na inovação dos processos administrativos para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços disponibilizados para os cidadãos, por meio do IPEA, está o Observatório de Gestão do Conhecimento e Inovação na Administração Pública (OIGC). Trata-se de um espaço virtual, onde são disponibilizados conhecimentos sobre processos de implantação da gestão do conhecimento na administração pública, além de ser também repositório das

---

<sup>3</sup> Áreas relacionadas à gestão do conhecimento, conforme classificação utilizada pela WOS: ciências sociais, psicologia aplicada, engenharia elétrico-eletrônica, engenharia multidisciplinar, ciências ambientais, estudos urbanos e ambientais, ambiente; saúde ocupacional ambiental pública, ciência da computação e inteligência artificial, ciência e tecnologia para sustentabilidade. Busca realizada na coleção principal da *Web of Science*, período 2014-2018, em 13.10.2018.

melhores práticas em GC e inovação. Com essa ação, o IPEA buscou estabelecer indicadores e *benchmarks* sobre a implantação da GC na administração pública nacional. (BRASIL-IPEA, 2015).

Estudos publicados pelo IPEA discutem, portanto, a importância da gestão do conhecimento para a modernização da Administração Pública e esse esforço tem possibilitado a identificação dos estágios (nível de maturidade) da GC em organizações do executivo federal, a exemplo de pesquisas realizadas junto ao Banco do Brasil, Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal, Embrapa, Serpro, ANAC, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. No relatório “*IPEA TD 1022– Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em organizações do executivo Federal*”, que utilizou como base a análise do PPA 2000-2003, é demonstrada que a falta de êxito dos programas governamentais está diretamente relacionada às deficiências gerenciais das organizações públicas, muitas destas afetadas pela ausência de uma política voltada para a gestão do conhecimento. Entre as deficiências identificadas, foram destacadas as seguintes: ausência de foco no cliente do serviço público; processos e atividades não documentados ou otimizados; servidores que não conhecem o papel da organização; informações não circulam de maneira ágil e correta entre servidores e setores e inexistência da preocupação constante com inovação e mudança (BATISTA, 2004).

Em 2015, foi publicado um novo estudo do IPEA (BRASIL, 2015) sobre gestão do conhecimento na administração pública federal, onde foram pesquisadas 74 organizações com base na metodologia de análise comparativa dos níveis de efetividade das práticas de GC. Pesquisa publicada como *Texto para discussão 2021 – Gestão do Conhecimento na Administração Pública: resultados da Pesquisa Ipea 2014 – Práticas de Gestão do Conhecimento*. Batista e Quandt (2015) categorizam as organizações pelo nível dos avanços em práticas implementadas com destaque para aquelas com uso intensivo de tecnologia da informação e quais as que revelam baixa capacidade de implementação das práticas relacionadas à gestão de pessoas. Outro aspecto relevante destacado pelos citados autores é a percepção dos respondentes da pesquisa, que não demonstraram reconhecer relação entre níveis de efetividade entre as práticas e a externalização e explicitação da Gestão do Conhecimento.

Merece ressaltar, nessa revisão, a receptividade do método desenvolvido por Batista nas organizações públicas em seus estudos realizados nos anos 2014 e 2015 referentes à

utilização, integral ou adaptada, do modelo para implantação de gestão do conhecimento na administração pública, com destaque para a observação dos seguintes órgãos: Superintendência de Aeronavegabilidade-SAR da Agência Nacional de Aviação Civil-ANAC; Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos-ECT; IPEA; Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial-ABDI-; Ministério Público do Distrito Federal e Territórios-MPDFT; FIOCRUZ (nas seguintes unidades: Vice Presidência de Ensino, Informação e Comunicação; Diretoria de Recursos Humanos; Bio-Manguinhos e Casa Oswaldo Cruz).

Partindo dos teóricos de gestão do conhecimento e dos modelos de GC desenvolvidos no ambiente privado, apresenta-se o ingresso e a importância da GC para a Administração Pública, reconhecendo que a realidade deste setor inclui desafios diferentes ou não presentes na iniciativa privada. Assim, para a realidade da GC aplicada no setor público, torna-se necessário sintetizar onde os desafios da administração pública encontram-se com os teóricos e os modelos de gestão do conhecimento apresentados ao longo do referencial.

**Quadro 10:** Relação entre gestão do conhecimento, Modelos de GC e desafios/benefícios no Setor Público

<b>Categoria</b>	<b>Dimensões destacadas nos modelos de GC</b> APO, APQC, KMMM, MAKE, MGCAPB	<b>Desafios/benefícios esperados para o setor público</b> Girard e McIntyre (2010); Batista (2012, 2015); APO (2017,2018); WIIG (2002).
<b>Políticas e estratégias</b>	Liderança em GC Resultado da GC	- Importância da GC para o negócio; - O modelo de GC funciona na prática do setor público? Suas atividades contribuíram para os objetivos estratégicos da organização? - Transparência e oferta de informações que suportem o processo decisório minimizando riscos, - Rotatividade na liderança pode implicar na sustentação da GC e redefinição de prioridades no setor público.
<b>Controle, avaliação</b>	Processos de GC Aprendizagem e inovação Tecnologia	- Cultura de conformidade impede a melhoria contínua; - Requer sistemas de informação para base de conhecimentos ampla, integrada; - Transparência e oferta de informações que suportem o processo decisório minimizando riscos, - Melhores serviços ao público: maior eficiência e custos menores. - Especificidades do setor público não contempladas nos modelos de GC;
<b>Valor agregado</b>	Resultado da GC Aprendizagem e inovação	- Oferta de serviços públicos eficientes; - Aprimorar a tomada de decisões nos serviços públicos; - Público a participar efetivamente da tomada de decisões; - Desenvolver uma força de trabalho competitiva.
<b>Infraestrutura e ativos de conhecimento</b>	Tecnologia Aprendizagem e inovação Processos de GC Liderança em GC	- Há projetos de conhecimento vinculados a necessidades não essenciais ao negócio da organização; - Necessidade de modelo de gestão do conhecimento específico para o setor público; - Requer sistemas de informação para base de conheci-

		mentos ampla, integrada;
<b>Cultura do conhecimento</b>	Liderança em GC Pessoas Aprendizagem e inovação	- Liderança entende o valor da GC? - O modelo funcionará na prática do setor público? - Cultura de conformidade impede a melhoria contínua; - Ações de não compartilhamento do conhecimento gerando barreira cultura do conhecimento. - Desenvolver uma força de trabalho competitiva.
<b>Processo de conhecimento</b>	Liderança em GC Processos de GC Pessoas	- Excessivo foco no processo e pouca atenção no consumidor; - Silos de conhecimento ao invés do fluxo e compartilhamento do conhecimento; - Alterações frequentes de lideranças no setor público podem comprometer a manutenção do conhecimento tácito ou a continuidade das ações de GC. - Desenvolver uma força de trabalho competitiva.

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico.

Observados os desafios do setor público face a cada dimensão selecionada nos modelos de gestão do conhecimento frequentemente utilizados por meio da categorização, foi possível mediar a relação entre conceitos e problema de estudo, servindo de base para a análise proposta.

Na relação entre categorias x desafios, destacaram-se os seguintes fatores:

- a) Políticas e estratégias: o possível desconhecimento da importância da GC ou grau de incerteza de seu funcionamento na esfera pública por parte da liderança, ou desenvolvimento da GC sem robusta vinculação aos objetivos estratégicos da organização. Nesta categoria, variações do contexto legal, econômico e político produzem alto impacto para a condução da GC.
- b) Controle e avaliação: a necessidade de sistemas de informação integrados para acesso do público, a oferta de produtos, processos e serviços públicos de forma transparente e com aprimoramento contínuo diante de uma cultura de acomodação como barreira à gestão do conhecimento.
- c) Valor agregado: para o setor público, os resultados são auferidos por entregas de serviços públicos de qualidade, com melhor eficiência e efetividade, reproduzindo ganhos de forma diferente da iniciativa privada. O processo decisório aprimorado e a participação popular efetiva são considerados ganhos ao negócio público, no entanto tais processos sofrem influências diversas, do ambiente interno e externo, cuja sustentação está para além do fornecimento de informação especializada pela GC.

- d) Infraestrutura e ativos de conhecimento: organizações públicas com sistemas de informações parcialmente integrados, sem diretrizes de gestão do conhecimento claras, ou com projetos de GC desvinculados dos objetivos estratégicos.
- e) Cultura do conhecimento: como desafio às dúvidas sobre a efetividade dos modelos de GC no setor público, uma cultura de conformismo e baixa propensão à mudança, creditada à burocracia, e profissionais não sensibilizados ao compartilhamento do conhecimento podem configurar barreira à GC.
- f) Processo de conhecimento: a cultura do ambiente público altamente focada no procedimento e no cumprimento da burocracia em detrimento à atenção ao cliente, que poderá ser o cidadão, sociedade civil organizada, setor privado ou outro órgão da administração pública. Nesta categoria, além de múltiplos clientes, o setor público recebe clientes com interesses concorrentes e conflitantes, bem como enfrenta retenção ou descontinuidade de conhecimento nos procedimentos públicos por parte dos profissionais envolvidos.

Assim, relacionamos os conceitos de gestão do conhecimento trazidos no referencial teórico com a questão de pesquisa, dando sustentação a este estudo, e representamos resumidamente na figura a seguir.

**Figura 9:** Relação conceitos de GC e questão de estudo



Fonte: Elaboração da autora.

Após essa breve síntese, será apresentada a seguir a metodologia utilizada neste estudo para análise do projeto piloto de GC realizado em três subunidades da FIOCRUZ, tendo por base o *Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira-MGCAPB* (BATISTA, 2012).

### **3 ABORDAGENS METODOLÓGICAS DA PESQUISA**

O propósito deste estudo, conforme destacado na introdução desse trabalho, foi analisar a experiência da FIOCRUZ ao desenvolver o projeto-piloto de Gestão do Conhecimento realizado no período de 2012 a 2014 realizado nas subunidades de Bio-Manguinhos, Casa de Oswaldo Cruz e Diretoria de Recursos Humanos da Fundação, tendo como base teórico-metodológica a abordagem elaborada por Batista (2012), denominada de MGCAPB.

Este capítulo detalha as abordagens e procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, incluindo as perspectivas dessa área na FIOCRUZ, especialmente nas unidades descentralizadas selecionadas.

Conforme classificação proposta por Gil (2002), trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, visto que se propõe a apresentar uma descrição das características de um determinado fenômeno administrativo e organizacional através da análise em profundidade de um único caso. Tal opção sustenta-se também em Creswell (2014), que compreende o estudo de caso de abordagem qualitativa como instrumento através do qual o investigador explora um sistema delimitado da vida real, ao longo do tempo, por meio de coleta de dados detalhados, envolvendo múltiplas fontes de informação. Yin (2015) corrobora com a relevância metodológica do estudo de caso único ao considerar a força que tem esse método para rastrear mudanças que ocorrem ao longo do tempo, de forma detalhada, sendo possível, segundo o autor, a utilização de técnicas de análise de séries temporais em estudo de caso único, ainda que possa envolver outras técnicas.

Utilizou-se o recurso metodológico de triangulação das técnicas de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas estruturadas. Por meio da pesquisa bibliográfica, foram identificados os principais autores e modelos em gestão de conhecimento que têm sustentado as discussões teóricas sobre o tema. Com base nesse esforço, foi possível identificar na literatura os elementos frequentemente usados nos modelos principais de gestão do

conhecimento aplicados nas organizações (particularmente nas privadas), assim como reconhecer suas dimensões, características e iniciativas. Essa leitura possibilitou, portanto, a apropriação dos principais debates que discorrem sobre a teoria da criação do conhecimento e as abordagens sobre aprendizagem ou conhecimento organizacional e sua gestão, com ênfase nas perspectivas corporativas. A leitura das principais referências bibliográficas sobre o tema permitiu reconhecer que as discussões internacionais e nacionais tendem a valorizar os fins empresariais da GC, o que implica considerar que esse recurso deveria estar a serviço de capacitar as estratégias da organização para a consecução de melhor desempenho e resultados. Nesse sentido, a gestão do conhecimento e suas práticas estão voltadas para atender aos objetivos estratégicos, e não como um fim em si mesmo, caracterizando esse esforço como mais uma função da gestão corporativa.

Quanto ao recorte das publicações e autores que versam sobre a gestão do conhecimento na administração pública, observou-se que há pouco investimento nessa área. Especialmente estudos que possibilitem analisar os impactos positivos que a gestão do conhecimento é capaz de gerar na gestão de organizações públicas, bem como destacar as características e particularidades que este setor exige e que requerem modelos próprios de gestão do conhecimento.

No que se refere à pesquisa documental, considerou-se como elemento relevante identificar os registros que possibilitassem realizar uma análise da trajetória do projeto-piloto de GC implementado nas unidades selecionadas da FIOCRUZ. Nesse sentido, foram analisados todos os documentos que continham registros da memória do processo de implantação do modelo de Batista (2012). Confrontada ao referencial teórico trabalhado, o estudo revelou convergências entre os ‘fatores críticos de sucesso’ definidos na maioria dos textos sobre o tema, e os elementos e iniciativas propostos pelo modelo MGCAPB. O que possibilitou comprovar a presença de elementos tradicionais que fundamentam os modelos tradicionais de GC e que foram transplantados para a realidade da FIOCRUZ, a partir da transposição das experiências aplicadas no IPEA (BATISTA, 2012).

Já o resultado das entrevistas realizadas junto a participantes selecionados permitiu recuperar, através da análise do discurso, a percepção dos gestores envolvidos diretamente com a implementação do projeto-piloto nas respectivas Unidades Descentralizadas da FIOCRUZ. O roteiro de entrevistas foi elaborado com o objetivo de identificar sob a ótica dos atores tanto a compreensão sobre a concepção do modelo MGCAPB como a quem o modelo visava



efetivamente auxiliar. As falas trazem percepções interessantes e revelam elementos e valores que foram internalizados na gestão, assim como registram as dificuldades e facilidades para a implementação do modelo, considerando os aspectos próprios de organização pública com ênfase para a realidade da FIOCRUZ. Com base nessas informações, foi possível relacionar as principais críticas feitas pelos estudos teóricos da administração pública, assim como perceber a insegurança de alguns gestores sobre os resultados advindos da aplicação dos modelos de GC. Foram levantadas algumas questões interessantes, que serão melhor discutidas no próximo capítulo, que abordaram os seguintes temas: adequação de modelo de GC, elementos e características que podem ser adaptados à realidade organizacional do setor público e da FIOCRUZ, em particular; como as questões ambientais e organizacionais foram contempladas; se foram contempladas, quais seus principais efeitos.

### 3.1 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida em quatro etapas nas quais foram executados os seguintes processos: revisão da literatura, pesquisa documental, escolha da amostra e coleta de dados e análise de dados.

**Etapa 1** – iniciada pela revisão da literatura, consistiu no levantamento bibliográfico sobre as teorias que tratam da *criação e gestão do conhecimento, conhecimento ou aprendizagem organizacional, modelos de GC* como base para avançar na discussão sobre esse novo padrão de gestão na administração pública com ênfase no método definido por Batista (2012). Para a realização desse procedimento de coleta, foi utilizada a coleção principal da base *Web of Science*, disponibilizada através do Portal Capes; assim como foram utilizadas técnicas de buscas de artigos sobre os referidos conceitos publicados nos últimos 5 (cinco) anos. Nesta fase também foram incluídas as leituras de teses e outras publicações disponíveis em repositórios institucionais públicos que abordam a gestão do conhecimento aplicada ao setor público brasileiro.

Através dessa revisão, foi possível identificar que o método desenvolvido pelo IPEA, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina, intitulado Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCPAB), elaborado por Batista (2012), vem sendo utilizado como referência para a avaliação e implementação do nível de

maturidade de gestão do conhecimento em diversos órgãos públicos nacionais.

Os teóricos adotados como base para a realização desse estudo estão dentre as referências mais utilizadas em gestão do conhecimento, conforme identificado em estudos realizados por Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (2010); Senge (2010); e Corrêa, Ziviani e Chinelato (2016). Em alguns momentos foram também utilizados artigos e outros estudos cujos autores são referenciados por este grupo de teóricos, como mostra o Quadro 11.

**Quadro 11:** Principais referências literárias das publicações sobre gestão do conhecimento

Autor da Referência	C	X	Σ
NONAKA, I	318	139	457
TAKEUCHI, H	169	82	251
DAVENPORT, T H	178	63	241
PRUSAK, L	145	26	171
CHOO, C W	114	6	120
TERRA, J C C	89	16	105
STEWART, T A	54	27	81
VALENTIM, M L P	78		78
DRUCKER, P F	77		77
PORTER, M E	34	29	63
SVEIBY, K E	57		57
BRASIL	52		52
ICHIO, K	48		48
SENGE, P M	32	47	47
BARBOSA, R R	46		46

Autor da Referência	C	X	Σ
VON KROGH, G V	46		46
CASTELLS, M	43		43
ALVARENGA NETO, RCD	42		42
MINTZBERG, H	24	18	42
LASTRES, H M M	41		41
POLANIY, M	39		39
ANGELONI, M T	35		35
CAPURRO, R	35		35
LEVY, P	35		35
PRAHALAD, C K	27	8	35
BARRETO, A de A	34		34
FLEURY, M T L	32		32
KONNO, N	32		32
YIN, R K	24	8	32
MORIN, E	30		30

Fonte: Corrêa, Ziviani e Chinelato (2016, p. 2016)

**Etapa 2** – a pesquisa documental analisou os documentos oficiais disponibilizados pela FIOCRUZ, no período de 2012 a 2014, com destaque para os seguintes marcos legais e organizacionais: (i) Lei de Acesso Aberto, Lei nº 12.527/2011 (com vigência a partir de maio de 2012) – que regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas, requerendo que todos os órgãos da administração pública, direta e indireta, estejam em condições de tornar acessíveis informações e conhecimentos a todos os cidadãos, salvo exceções previstas; (ii) sistemas informatizados de planejamento e gestão da FIOCRUZ, implantados ou descentralizado em 2012, com uso consolidado na ICT a partir desse período e que passou a configurar um maior controle dos processos e informações da instituição; (iii) a ação da Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional da FIOCRUZ referente à decisão de implementar um projeto-piloto de gestão do conhecimento na FIOCRUZ utilizando o MGCAPB.

Nesta fase, obteve-se acesso a registros do projeto a exemplo dos seguintes documentos: relatórios e apresentações das etapas realizadas, iniciativas desenvolvidas e dados da equipe

de coordenação e executora, em cada unidade participante.

**Etapa 3** – foi dedicada à elaboração dos instrumentos de pesquisa qualitativa e realização das entrevistas estruturadas, mediante o uso de um roteiro-guia que buscou identificar junto aos gestores selecionados informações que respondessem aos objetivos do estudo. Por meio dos registros institucionais do projeto, foi possível identificar o perfil dos respondentes da pesquisa, caracterizados como colaboradores da FIOCRUZ, servidores ou profissionais terceirizados que participaram do referido projeto-piloto nas unidades descentralizadas Casa de Oswaldo Cruz, Bio-Manguinhos e Diretoria de Recursos Humanos. Esse universo totalizou 13 profissionais que integram as três unidades referenciadas e a coordenação do projeto assumido pela Vice-Presidência de Ensino e Informação da Fundação. Pelo caráter voluntário e disponibilidade para a participação na pesquisa, o público-respondente total foi de 10 (dez) servidores. Excluem-se da listagem inicial servidores que foram cedidos a outros órgãos devido à dificuldade de estabelecer contato durante a realização das entrevistas.

**Etapa 4** – Nesta última etapa, foram sistematizadas e analisadas as informações e dados coletados na literatura, na busca documental e na aplicação dos instrumentos de entrevistas estruturada à luz da caracterização dos teóricos do campo da gestão do conhecimento e considerando os principais modelos de GC.

A análise dos dados coletados foi realizada considerando as dimensões indicadas nos modelos mais referenciados de GC apresentados na literatura, dando especial ênfase à síntese elaborada por Batista (2012) em relação à experiência da FIOCRUZ. Para cumprir esse objetivo, foram evidenciados os aspectos característicos de cada dimensão presente na organização citada, registrados nas políticas internas, iniciativas e documentos institucionais, bem como através dos elementos do modelo priorizado em articulação com o contexto organizacional, capturados nos discursos dos gestores públicos entrevistados. Dentre os elementos direcionadores e viabilizadores apresentados pelo modelo privilegiado por Batista (2012), aqueles cujos processos nas unidades descentralizadas da FIOCRUZ apresentaram menor presença de características, ou seja, de práticas de GC, foram selecionados para a identificação de lacunas como processos críticos que requerem atenção.

#### **4 CARACTERIZAÇÃO DA FIOCRUZ E DAS UNIDADES DESCENTRALIZADAS NO PROJETO-PILOTO**

A FIOCRUZ é uma Fundação pública vinculada ao Ministério da Saúde e tem por missão “Produzir, disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados para o fortalecimento e a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) que contribuam para a promoção da saúde e da qualidade de vida da população brasileira, para a redução das desigualdades sociais e para a dinâmica nacional de inovação, tendo a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla como valores centrais” (FIOCRUZ, 2014). Alinhada à sua missão institucional, a Vice-Presidência de Ensino e Informação exerceu o papel de coordenação geral do projeto-piloto de gestão do conhecimento, desenvolvido no período 2012 a 2014 junto às unidades descentralizadas descritas a seguir.

Criado em 1976, o Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos (Bio-Manguinhos) é uma unidade técnico-científica com foco na inovação e desenvolvimento tecnológico cuja estrutura fabril responde pela produção de vacinas, reativos e biofármacos da organização, atendendo as encomendas do Ministério da Saúde. Tem por missão, pois, contribuir para a melhoria dos padrões de saúde pública brasileira, por meio de inovação, desenvolvimento tecnológico, produção de imunobiológicos e prestação de serviços para atender prioritariamente às demandas de saúde do país (FIOCRUZ, 2014).

A Casa de Oswaldo Cruz (COC) é uma unidade técnico-científica que tem a missão de produzir e disseminar o conhecimento histórico da saúde e das ciências biomédicas; preservar e valorizar o patrimônio cultural da saúde; educar em seus campos de atuação e divulgar ciência e tecnologia em saúde, de forma a contribuir para o desenvolvimento científico, cultural e social. Criada em 1986, a casa é responsável pela preservação da memória da organização bem como se dedica a atividades de pesquisa em história das ciências e da saúde e suas relações com os campos da arquivologia, documentação e informação; divulgação científica; arquitetura e urbanismo. A unidade desenvolve também atividades de ensino e

divulgação da história da saúde pública e das ciências biomédicas no país. (FIOCRUZ, 2014).

Criada em 1992, a Diretoria de Recursos Humanos (DIREH) é uma unidade técnico-administrativa da Fundação cuja missão é "Formular e implementar políticas, estratégias e instrumentos de gestão do trabalho, integrando ações de administração de pessoal, de desenvolvimento de pessoas e de saúde do trabalhador, que contribuam para a efetividade do trabalho". Atualmente, nomeada coordenação geral de gestão de pessoas, continua assumindo a responsabilidade pela política de gestão do trabalho e de atenção à saúde do trabalhador, ações de seleção, desenvolvimento pessoal e avaliação de desempenho dos servidores, bem como a produção de informações gerenciais da área. (FIOCRUZ, 2014).

## **5 ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO PILOTO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO UTILIZANDO O MGCAPB**

Com o desenvolvimento de pesquisas e a geração de conhecimento, o IPEA tem contribuído para a disseminação e avaliação da gestão do conhecimento na administração pública brasileira, disponibilizando informações sob a forma de publicações e prestação de assessoria em GC junto às organizações públicas interessadas em diagnosticar, implantar ou avaliar o nível de maturidade da GC. Conforme já destacado anteriormente, dentre os trabalhos disponibilizados no Repositório de Conhecimento do IPEA, encontra-se o livro intitulado: *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implantar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*, de Batista (2012). No livro, o autor apresenta uma proposta metodológica adaptada para a gestão do conhecimento na administração pública brasileira, que contempla características específicas deste setor. O autor vai destacar que seu esforço buscou preservar um caráter genérico do método de modo a possibilitar sua aplicabilidade e adaptação nas diferentes organizações públicas nacionais. Seu objetivo central era auxiliar os gestores públicos no processo de implantação da GC para melhoria do nível de desempenho do setor público e melhoria dos resultados das políticas dirigidas para atender as demandas dos cidadãos.

A perspectiva adotada pelo autor considerou as dimensões e elementos com maior presença nos diferentes modelos de gestão do conhecimento difundidos na literatura internacional, cotejando os desafios impostos ao setor público para gerenciar conhecimentos; assim como levando em consideração as características propostas para sua aplicação em organizações da administração pública brasileira. O Quadro 12 apresenta de forma resumida as dimensões definidas pelos principais modelos de GC, comparando-os com a proposta do MGCAPB, dando especial destaque para os desafios/benefícios defendidos por Batista (2012) para o setor público.

**Quadro 12:** Síntese das Dimensões de GC – Desafios de GC para Setor Público MGCAPB

<b>Categorização: principais dimensões dos modelos de GC</b>	<b>MGCAPB (Batista, 2012)</b>	<b>Desafios/benefícios esperados para administração pública brasileira (Batista, 2012)</b>
Políticas e estratégias	Direcionadores estratégicos em GC: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas.	- As atividades da GC contribuíram para os objetivos estratégicos da organização. - O modelo específico para a administração pública brasileira. - Modelo de GC genérico e holístico com foco em resultados.
Cultura do conhecimento	Viabilizadores em GC: liderança em GC; tecnologia; pessoas; processos; processos de GC; e aprendizagem e inovação.	- Funciona na prática do setor público, pois contempla desafios desse setor; - Através da GC deve aprimorar a tomada de decisões nos serviços públicos e inclusão da sociedade como cliente.
Infraestrutura e ativos de conhecimento	Viabilizadores em GC: liderança em GC; tecnologia; pessoas; processos; processos de GC; Ciclo KDCA: Elaborar plano de GC; executar; verificar e corrigir ou armazenar.	- Funciona na prática do setor público, pois contempla desafios desse setor;
Processo de conhecimento	Processo de GC: identificar; criar, compartilhar e aplicar.	- Através da GC deve aprimorar a tomada de decisões nos serviços públicos e inclusão da sociedade como cliente.
Controle, avaliação	Ciclo KDCA: Elaborar plano de GC; executar; verificar e corrigir ou armazenar.	- As atividades da GC contribuíram para os objetivos estratégicos da organização.
Valor agregado	Resultados de GC: aprendizagem e inovação; aumento das capacidades de realização do indivíduo, grupo e da organização; aumento de eficiência, qualidade e efetividade social; contribuir para legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade; contribuir para o desenvolvimento brasileiro.  Partes Interessadas: cidadão-usuário e sociedade.	- Visa à oferta de serviços públicos eficientes. - As atividades da GC contribuíram para os objetivos estratégicos da organização.

Fonte: Elaboração da autora.

Como pode ser observado no quadro acima, Batista dá destaque à presença dos componentes organizacionais (visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas que compõem o grupo de direcionadores estratégicos da GC) e às dimensões correspondentes aos desafios dos processos decisórios apoiados pela GC (transparência, acompanhamento e avaliação de metas para melhores resultados). Estes são desafios apresentados tanto junto ao setor privado como no público. Entretanto, ressalta que os aspectos de competitividade no

ambiente externo, a relação com os clientes e parceiros e o normativo legal difere significativamente entre essas organizações. Observa, ainda, que, embora dedicado à administração pública brasileira, o caráter genérico do método elaborado permite amplitude de aplicação ao MGCAPB, considerando, contudo, que este não avança sobre as inter-relações dos direcionadores estratégicos com o ambiente no qual está inserida a organização.

O citado autor vai presumir que o projeto de GC colherá as informações necessárias de diagnósticos, análise de cenários e planejamento estratégico já existente na organização, mas ressalta, contudo, que é preciso considerar que, em alguns órgãos, o planejamento de peças do orçamento público é tomado como planejamento estratégico. O que, por um lado, atribui autonomia ao gestor em acoplar o MGCAPB a metodologias de seu uso, mas, por outro, gestores públicos menos experientes podem não ter a clareza de que um instrumento de planejamento estratégico organizacional bem desenhado poderá auxiliá-lo no projeto de GC. Avalia, portanto, que o MGCAPB, por ser um instrumento de diagnóstico em GC, não é capaz de apontar questões decisórias, a exemplo de qual projeto priorizar na organização.

Conforme já destacado no referencial teórico, nas dimensões adotadas no modelo de GC elaborado por Batista (2012), estão presentes algumas das metodologias de GC contemporâneas, a exemplo das seguintes: liderança; tecnologia; pessoas; processos; processos de GC; e aprendizagem e inovação. São, portanto, elementos consolidados pela literatura sobre o tema e são referenciados em um amplo número de estudos empíricos em organizações privadas e públicas. O que implica reconhecer que o autor não criou exatamente um novo modelo, mas fez uma composição de diversas abordagens, dando ênfase às características do setor público. O resultado desse esforço permite observar que a categorização definida por Batista, especialmente ao destacar o papel dos direcionadores estratégicos e viabilizadores da GC, simplifica a apresentação junto aos responsáveis pela implementação das ações de GC na organização. O que implica reconhecer que sua proposta buscou contribuir para facilitar as práticas dos gestores públicos, destacando quais fatores permitiria o estabelecimento de uma gestão do conhecimento planejada e focada na consecução dos objetivos estratégicos organizacionais, assim como a identificar os ‘fatores chave’ para o sucesso do projeto-piloto de GC.

Definidas as dimensões, o modelo avançou na indicação de um rol de elementos e subprocessos que compõem cada uma dessas dimensões como uma estrutura para fazer frente aos desafios de alinhamento com o negócio e o planejamento estratégico organizacional. O



objetivo desse esforço era, pois, exemplificar iniciativas possíveis de compartilhamento de conhecimentos, desenvolvimento de pessoas em GC, de forma a traduzir para as práticas administrativas as atividades de GC, buscando, assim, evitar que a organização utilizasse a gestão do conhecimento como um fim em si mesmo (como tem sido observado em diversas organizações privadas e também públicas). Cabe destacar que o MGCAPB se caracteriza por ressaltar a necessidade do diagnóstico em GC como instrumento prévio para o início do projeto-piloto, o que revela a incorporação do modelo da APO – elementos aceleradores, processo de conhecimento e resultados.

Assim como os demais modelos de GC apresentados no Capítulo 2, o MGCAPB apresenta como principais elementos do processo de GC os seguintes: identificar; criar, compartilhar; e aplicar. No que se refere à dimensão de planejamento assumido pelo autor como instrumento essencial para garantir a melhoria contínua da gestão de GC, o modelo citado apresenta o Ciclo KDCA como inspiração, pautado nos seguintes passos: elaborar plano de GC; executar; verificar e corrigir ou armazenar. Para o autor, o uso desse componente auxilia, de forma simples e didática, o gestor a dar início e a gerir uma iniciativa de GC, a partir da adaptação da referida metodologia.

Ao analisar a concepção do projeto-piloto de Batista, é possível afirmar que os aspectos mais característicos da administração pública brasileira estão representados nos seguintes elementos: resultados da GC e partes interessadas (cidadão-usuário e sociedade). Semelhante ao conceito de ‘valor organizacional’ ou ‘retorno sobre o investimento auferido’ nas abordagens utilizadas pelas organizações privadas, o autor incorpora os princípios da administração pública; aprendizagem e inovação; qualidade, eficiência e efetividade social das políticas e serviços públicos como critérios relevantes para o alcance da performance e resultados desejáveis das organizações públicas; assim como destaca o reconhecimento do papel do cidadão e da sociedade enquanto ‘cliente’ do setor público. Sobre esse aspecto, pode-se afirmar que o MGCAPB reconecta-se com o planejamento estratégico da organização pública e com seus sistemas internos de monitoramento de programas e metas e gestão por resultados, temas e práticas já amplamente defendidos e incorporados na agenda da ‘modernização’ da administração pública, desde os anos de 1990.

Essas ferramentas poderiam contribuir para produzir os indicadores de desempenho esperados, identificando resultados imediatos, intermediários e finais dos componentes resultados de GC e partes interessadas. Apresentado como ‘ciclo operacional da gestão do

conhecimento na administração pública’, o Ciclo KDCA, isoladamente, não instrumentaliza o gestor do projeto para auferir resultados. Porém, o autor ressalta que a organização com o aprimoramento da gestão pública, ao fazer uso de suas ferramentas e sistemas, poderá apresentar mais facilmente os resultados desejáveis tanto no projeto de GC quanto em relação a sua contribuição para o objetivo estratégico da organização. Desse modo, afirma que a gestão pública instrumentalizada e integrada na organização, em sinergia com o MGCAPB, possibilitará resultados de GC bem como garantirá o desenvolvimento de ações com ênfase no atendimento dos interesses do ‘cliente-cidadão’ e da sociedade.

Observou-se que algumas dimensões apresentadas em outros modelos de GC estão presentes do MGCAPB e foram incorporadas aos componentes principais escolhidos pelo autor, a exemplo da cultura e do capital intelectual, incluídos na dimensão pessoas e recursos financeiros e política de proteção do conhecimento, incorporadas pela dimensão liderança. Mas observou-se a ausência da inclusão da dimensão Governança no modelo. O que implica considerar que, por se tratar de um modelo com foco na administração pública brasileira e reconhecidos os desafios específicos deste setor, essa dimensão deveria ser apresentada em destaque no MGCAPB. Acredita-se que esse instrumento poderia apoiar o gestor público, pois, além de ser fundamental para o processo de liderança em GC – formais e informais -, é relevante para a compreensão das complexas conexões existentes entre a hierarquia tradicional e o funcionamento simultâneo de projetos de GC. O que implica admitir que, além das políticas de GC e iniciativas sugeridas pelo modelo, a dimensão Governança exporia ao gestor a necessidade do (re)desenho do sistema de gestão do conhecimento na organização, suas relações sociais e de poder, para além do organograma.

O MGCAPB foi aplicado inicialmente na realidade do IPEA, instituição que apoiou o desenvolvimento do modelo. A partir dos resultados alcançados no Instituto, deu-se início ao esforço de replicar o instrumento, de forma parcial ou integral, em outras organizações públicas (IPEA, 2014). A institucionalização do planejamento estratégico e da gestão do conhecimento no IPEA teve início em 2007, por meio do Programa de Fortalecimento Institucional (PFI). Após a revisão anual foi elaborado, em 2009, o ‘Programa Ipea - Pesquisa’, com o objetivo de institucionalizar a GC como um componente de desenvolvimento institucional. Devido à amplitude e ambição do programa foi feita a contratação de consultoria especializada para sua implantação. Entre outras ações relevantes sobre o tema, merece destacar aqui que o IPEA contou com o apoio da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento-SBGC, através de um acordo de cooperação técnica. Após esse

esforço institucional, em 2010, o Instituto publicou sua política de gestão do conhecimento e inovação. No período de 2007 a 2011, o IPEA implementou diversas ações de GC internas, além do desenvolvimento de pesquisas e assessorias sobre o tema prestadas a organizações públicas, antes mesmo da publicação do MGCAPB. O que implica reconhecer o esforço relevante que foi iniciado pelo governo nacional para a construção processual de bases para a GC. Após o lançamento do MGCAPB, em abril de 2012, o IPEA recomenda seu uso junto a outros órgãos da administração pública brasileira. Para facilitar a disseminação do modelo, o instituto oferece consultoria para ajudar as organizações interessadas a implementá-lo.

Em publicações disponibilizadas no repositório do IPEA e também na base CAPES, é possível identificar trabalhos que registram os resultados de experiências da utilização do MGCAPB em organizações públicas de diferentes esferas. Podem ser citadas como exemplo as seguintes: Superintendência de Aeronavegabilidade da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC); Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos; Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial; FIOCRUZ; e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (IPEA, 2014); Polícia Civil e Polícia Militar de Minas Gerais (IPEA, 2015); 20 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (BALBINO, 2016).

#### 4.2. IMPLANTAÇÃO DO MGCAPB NA FIOCRUZ

Logo após o lançamento do MGCAPB, a FIOCRUZ manifestou seu interesse em realizar o projeto-piloto em três unidades descentralizadas, conforme já destacado anteriormente. Para a implantação, foi indicado o autor o modelo, Fábio Ferreira Batista<sup>4</sup>, como consultor. A proposição do projeto emergiu do interesse da Presidência da Fundação, liderado pela Vice-presidência de Educação, Informação e Comunicação (VPEIC). Esse interesse foi embasado no planejamento estratégico da instituição, que privilegiou a gestão do conhecimento como meta prioritária e orientada para a promoção da inovação da gestão, considerando, portanto, como recurso de sustentação dos processos estratégicos.

Aqui merece destacar que o objetivo estratégico da FIOCRUZ estava centrado em promover inovação na gestão do conhecimento aplicada aos processos gerenciais, visando eficiência e

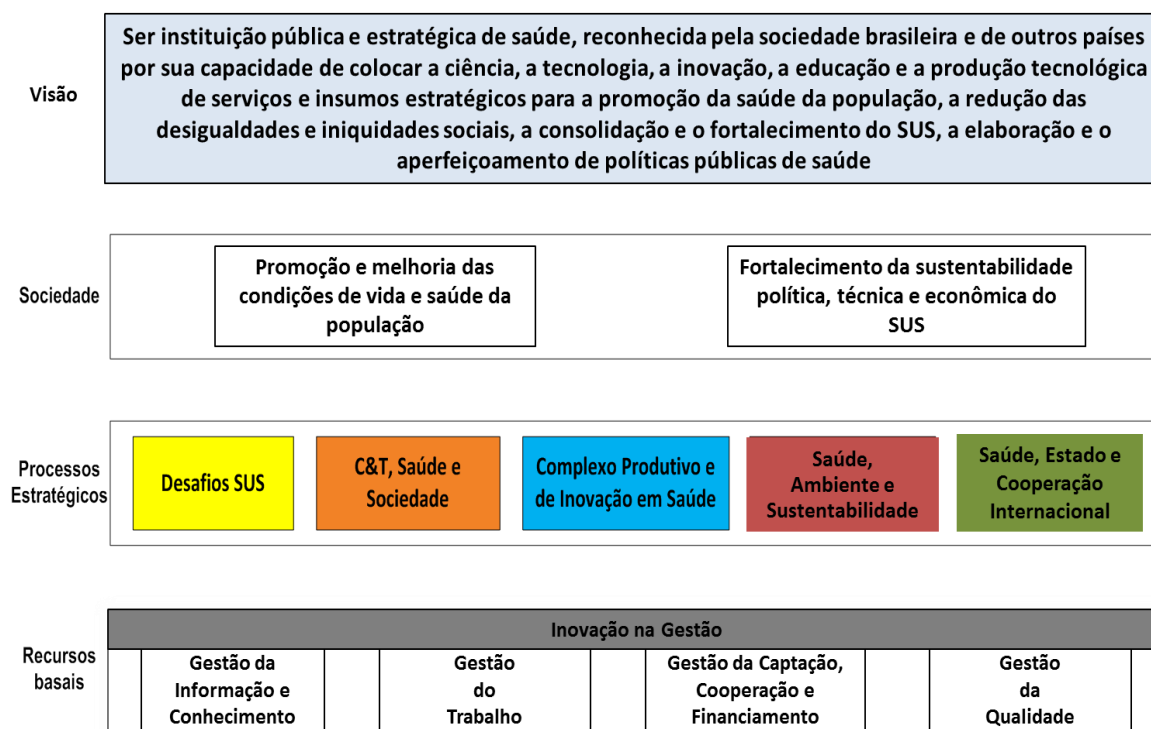
---

<sup>4</sup> À época era assessor técnico de planejamento e pesquisa da Diretoria de Desenvolvimento Institucional (Dides) do IPEA.

eficácia nos processos decisórios, em consonância aos programas de qualidade na gestão pública, conforme destacado no Relatório Final do VI Congresso Interno da Fundação<sup>5</sup> (FIOCRUZ, 2011).

A escolha pelo MGCAPB foi amparada, portanto, no objetivo e características do modelo que destacava ter sido elaborado, especialmente, para atender as especificidades e características da administração pública brasileira, de modo a evidenciar suas especificidades, o contexto e a motivação para a implantação da GC. O que se revelava como um instrumento importante que iria contribuir para um processo alinhado aos objetivos estratégicos da FIOCRUZ e demais organizações públicas. Acrescido a esses aspectos, estabeleceu-se uma importante conexão entre as práticas de GC propostas pelo modelo do IPEA e a premissa da FIOCRUZ para ações de comunicação e divulgação científica ao considerar, pois, que a informação é bem público e determinante social em saúde, e disponível ao acesso a todos nos termos da legislação vigente, conforme pode ser observado no Mapa Estratégico da Fundação (IPEA, 2015).

**Figura 10:** Mapa Estratégico FIOCRUZ 2020



Fonte: Portal FIOCRUZ <<https://portal.fiocruz.br/documento/mapa-estrategico-fiocruz-2022>>

<sup>5</sup> Instância de planejamento participativo da FIOCRUZ que delibera sobre as diretrizes estratégicas da organização.

Com o propósito de institucionalizar a gestão do conhecimento, a FIOCRUZ incorporou o modelo do projeto-piloto do MGCAPB à sistemática de elaboração do plano anual físico-orçamentário como forma de descentralização para todas as unidades organizacionais. O objetivo da fundação era, portanto, instituir o programa de gestão do conhecimento, o que justifica o fato de que a estratégia de GC estenderia o referido projeto como metodologia-padrão para orientar que cada unidade descentralizada pudesse conceber seu próprio plano de GC, alinhado às suas especificidades e planejamento, de forma articulada e atualizado anualmente (IPEA, 2015).

Sob a direção geral da Coordenação de Informação e Comunicação da VPEIC, a introdução do modelo MGCAPB ocorreu na Fundação a partir da identificação das unidades participantes do projeto-piloto mediante a constituição de grupo de trabalho, da realização de oficinas para capacitação dos membros do grupo, da seleção do projeto de GC e sua execução. Como unidades que iriam participar daquele momento inicial, foram selecionadas, conforme já destacado, as seguintes unidades descentralizadas: Casa Oswaldo Cruz, Bio-Manguinhos e o Departamento de Recursos Humanos da FIOCRUZ. O projeto foi implantado entre os anos 2012 a 2014, período em que foram realizadas as etapas de diagnóstico, planejamento e implantação de seus planos de GC, conforme mostra a Figura 11, que apresenta a linha do tempo do projeto (FIOCRUZ, 2012; 2014).

**Figura 3:** Linha do tempo projeto de GC na FIOCRUZ.

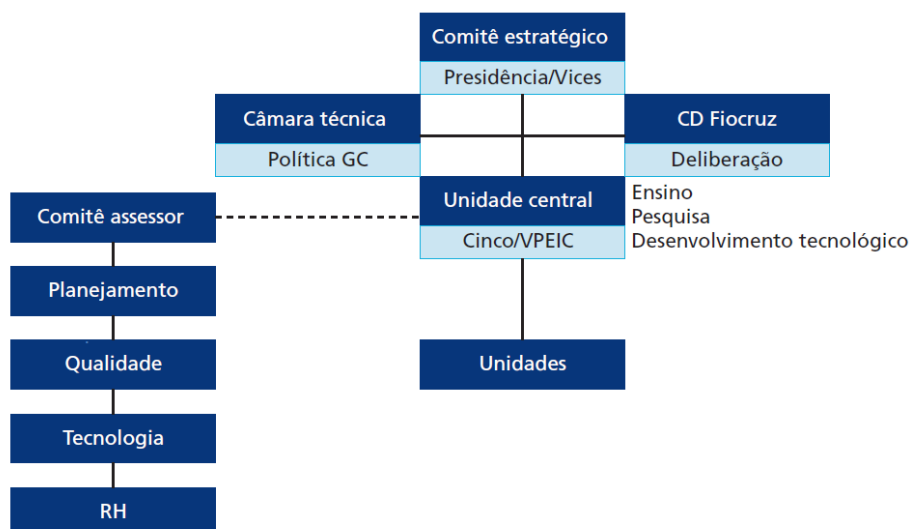


Fonte: Elaborado pela autora.

Com a estruturação do projeto de institucionalização da GC na FIOCRUZ, foram criadas e implantadas as seguintes instâncias: coordenação geral, exercida pela Coordenação de Informação e Comunicação da VPEIC da Fundação; grupo executivo, integrado por um coordenador geral e os coordenadores de cada unidade descentralizada envolvida; e o grupo de GC FIOCRUZ, formado pelo corpo executivo e colaboradores das unidades com atuação em áreas afins a GC (como recursos humanos, planejamento, a qualidade, tecnologia da informação). Esse grupo esteve responsável pelo processo de avaliação e aplicação do modelo, bem como por realizar as adaptações necessárias ao contexto da FIOCRUZ, antes da disponibilização para todas as unidades. (IPEA, 2015).

Além das estruturas citadas, foi definida outra instância de gestão importante, o sistema de governança em GC, a ser apreciada por instância decisória da FIOCRUZ. Essa estrutura deveria sustentar o Programa de Gestão do Conhecimento da FIOCRUZ e a construção da política de GC que garantiria, pois, os resultados futuros do projeto de institucionalização da GC. O sistema de governança projetado contemplava a participação da alta administração, das instâncias deliberativas e consultivas, de uma coordenação central para a execução da estratégia de GC, fazendo interface com uma assessoria para a elaboração de uma política de GC, e com as unidades descentralizadas na execução dos planos de GC, conforme mostra a Figura 4.

**Figura 4:** Sistema de governança da gestão do conhecimento.



Fonte: IPEA (2015, p. 19).

Após a composição do grupo de trabalho, foram realizadas oficinas de capacitação no uso do modelo, ministradas por Batista, a fim de instrumentalizar os membros da fundação para as etapas de diagnóstico, planejamento e desenvolvimento do MGCAPB. Foram realizados eventos para disseminação do modelo junto aos demais colaboradores das unidades e reuniões de alinhamento para aplicação e monitoramento das atividades do projeto.

Após esse momento inicial, as unidades participantes realizaram o autodiagnóstico, utilizando o instrumento de avaliação disponível no MGCAPB. Como resultado dessa leitura, observou-se que, embora se tratasse de uma unidade técnico-administrativa (a DIREH) e de duas unidades técnico-científicas com vocações diferentes (Bio-Manguinhos – indústria de imunobiológicos; e a Casa de Oswaldo Cruz – pesquisa e preservação do conhecimento histórico em ciências biomédicas), os três participantes que realizaram a atividade de autodiagnose apresentaram o mesmo grau de maturidade em gestão do conhecimento, revelando que se encontravam no Nível 1 – Iniciação.

Além do autodiagnóstico, foi revista a trajetória da FIOCRUZ no âmbito da gestão pública, da gestão da qualidade e das experiências prévias em GC que reverberou na adequação do modelo. Identificou-se que a Casa de Oswaldo Cruz utilizou o modelo OKA para realização de diagnóstico, em 2009, mas não avançou para um plano de ação e pela participação da FIOCRUZ no Programa Gspública; a unidade de Bio-Manguinhos participou de pesquisa do IPEA, utilizando o modelo APQC, apresentando 66,7% dos requisitos para práticas de GC (IPEA, 2015).

As lacunas e oportunidades de melhoria vistas durante o autodiagnóstico subsidiaram a elaboração do *Business Case* (uma espécie de *briefing* do projeto), expondo a importância da GC, os objetivos, os processos, a proposta de intervenção, os fatores críticos de sucesso e a relação custo x benefício para sua implementação. Vale salientar que o grupo de cada unidade interpretou o *Business Case* de forma diferente, considerando se o mesmo poderia ser aplicável ao projeto de GC ou apenas à ação desenhada naquele momento, o que levou a diferentes preenchimentos deste item do modelo: para a Bio-Manguinhos, o *Business Case* sustenta um projeto GC unificado para a fábrica, enquanto para a DIREH a aplicação do *Business Case* deteve-se a uma ação de GC da unidade e, para a COC, o formulário coletou contribuições da GC para unidade sem especificação de projeto ou ação (FIOCRUZ, 2014; IPEA, 2015).

Na etapa de planejamento da gestão do conhecimento, foi definida a visão, missão, objetivos e estratégias para a GC, assim como foi feita a identificação e priorização de projetos a serem implementados, definição do sistema de governança, das práticas de GC, dos meios de sensibilização das pessoas e, por fim, foi elaborado o plano de gestão do conhecimento. O processo de implementação do MGCAPB na FIOCRUZ compreendeu: (i) conhecimento e compreensão do modelo sua aplicação por meio de oficinas ministradas pelo IPEA para grupo de trabalho das unidades, havendo a reprodução do evento pelos participantes aos demais colaboradores em suas Unidades; (ii) aplicação do instrumento de diagnóstico e análise pelo grupo de trabalho; bem como (iii) definição do projeto ao qual o modelo de GC seria aplicado, planejamento e implementação do plano de GC. Cabe pontuar que ocorreram divergências de compreensão e conseqüentemente na aplicação do modelo entre as três unidades, incluindo a não utilização de alguns formulários de registro das lacunas, tabela de pontuação para priorização de projetos e plano de comunicação no caso do COC. (IPEA, 2015)

A elaboração do plano de ação em GC possibilitou às unidades identificar as práticas de GC existentes até então não reconhecidas ou pouco divulgadas; desenhar a conexão entre as práticas visando à melhoria de processos de trabalho; mobilizar áreas afins à GC e colaboradores interessados em grupos de trabalho, bem como proporcionar um espaço de discussão junto à direção da organização sobre o tema.

**Quadro 13:** Resumo projeto-piloto em GC FIOCRUZ utilizando o MGCAPB.



Linhas de Ação	Educação Corporativa	Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da FIOCRUZ - SIDGA	Redes de conhecimento para Inovação
Unidade	DIREH	COC	Bio-Manguinhos
Projeto de GC	Educação Corporativa: Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG)	Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da FIOCRUZ (SIGDA).	Redes de conhecimento para Inovação: inteligência colaborativa, aprendizagem organizacional e mapeamento do conhecimento.
Patrocínio	Presidência	Direção COC	Direção Bio-Manguinhos
Visão de GC	Ser reconhecida como uma unidade capaz de promover a GC através do desenvolvimento gerencial.	Conhecimento nivelado entre as diferentes unidades da FIOCRUZ a respeito de práticas, metodologias, benefícios e oportunidades de melhoria relacionadas à gestão sistêmica de documentos.	Consolidar o processo de inovação por meio da formação e articulação das redes de conhecimentos e competências instaladas.
Objetivo de GC	Conhecer, aplicar, avaliar e ajustar o MGCAPB como metodologia FIOCRUZ para GC. Desenvolver plano de ação de GC no âmbito do PDG. Disseminar a cultura da GC e promover um ambiente de aprendizagem contínua.	Criar convergência entre as ações de gestão do conhecimento e gestão documental alinhada à política nacional de arquivos e à LAI de modo a implantar a gestão de documentos de forma sistêmica na FIOCRUZ.	Estimular o trabalho colaborativo em redes para promoção da inovação.
Estratégia de GC	Valorizar os conhecimentos técnicos e tácitos para tomada de decisão contribuindo para: compartilhamento de boas práticas, gestão por competências, implementação de processos de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> , tutoria e trilhas de conhecimento. Alinhar e padronizar as práticas de GC aos processos de trabalho referentes a comunicação e informação, e gestão documental. Desenvolver escopo do projeto do repositório de conteúdos e da rede virtual de gestão	Elaboração de projetos de GC amplos a partir de lacunas identificadas em projetos estratégicos da organização. Estimular a adesão ao SIGDA por meio da inclusão de ferramentas de GC no site do SIGDA e sua interoperabilidade com intranets das unidades e Portal FIOCRUZ. Implantar banco de competências em Gestão de Documentos na FIOCRUZ. Sensibilizar direções das unidades para importância do SIGDA	Promover redes de colaboração por meio de projeto específico, plano de comunicação e designação de grupo para disseminação das ações em inteligência colaborativa, aprendizagem organizacional e mapeamento do conhecimento.
Lacunas	Competências dos gestores (gerenciais gerais) para a administração pública, com ênfase em gestão estratégica; Conhecimentos desdobrados das competências mapeadas para a gestão.	Assimetria do conhecimento a respeito de requisitos legais, práticas, metodologias e benefícios relacionados à gestão de documentos entre as diferentes unidades da FIOCRUZ.	Desconhecimento das melhores práticas em redes articuladas e integradas para promoção do conhecimento organizacional e da inovação.
Oportunidades de Melhoria	Entendimento dos membros sobre o objetivo do projeto e sobre conceitos teóricos de GC. Processo de implementação do projeto de GC.	Disponibilizar cursos do SIGDA na modalidade ensino a distância (EAD). Elaboração de Indicadores de desempenho para as atividades de GC. Mapeamento de práticas e elaboração de Política de GC. Dinamizar ações do comitê técnico de GC com a realização de fóruns técnicos, com uso de comunidades de práticas.	Estimular e conscientizar lideranças para importância do compartilhamento do conhecimento. Desenvolver banco de competências para apropriação e uso das competências internas, bem como desenho de percurso de capacitação dos colaboradores. Reestruturar da Intranet como ferramenta de compartilhamento de conhecimento e de comunicação.
Resultados	Criação de espaço de reflexão sobre o tema ampliando o envolvimento dos profissionais. Definição de estratégias para a implementação de GC. Apresentar resultados dos projetos implementados para a comunidade FIOCRUZ, utilizar a análise dos resultados como uma oportunidade de aprendizagem. Formalização do grupo de trabalho através de portaria.	Bom instrumento para começar o diálogo e objetivar as contribuições de GC. Direção sensível e patrocinadora da ação de GC. Criação do Comitê técnico através de portaria.	Identificação de práticas de retenção e compartilhamento do conhecimento na unidade; comunicação ampliada entre gestores de Bio-Manguinhos sobre o projeto de GC, por meio do diagnóstico. Projeto de GC vinculado à Direção da Unidade. Registro de reuniões de lições aprendidas. Orientações para o programa de GC no COC retenção do Conhecimento, aprendizagem Organizacional e Memória Organizacional.

Fonte: Elaboração da autora.

## 5.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

Nesta etapa, dentre os documentos institucionais disponíveis ao público, foram selecionados os que entrariam para a coleta de dados e para o estudo, com base nas dimensões de análise apresentadas na seção 2.3, através do quadro 12. Como ponto de partida, ocorreu a análise do planejamento estratégico da FIOCRUZ, intitulado *Plano Quadrienal 2011-2014*, bem como dos relatórios de gestão consolidados da FIOCRUZ e dos relatórios gestão e atividades das três subunidades participantes do projeto, avançando para as portarias, informes e conteúdos disponibilizados em site e repositório institucional de acesso aberto da Fundação e do IPEA, que atuou na assessoria especializada do projeto.

A pesquisa documental revela que a gestão do conhecimento, enquanto estratégia de gestão, é formalmente manifestada na FIOCRUZ a partir do VI Congresso Interno, cujo relatório origina o planejamento estratégico 2011-2014 e tem continuidade nos demais planos. Registrada no Plano Quadrienal (PQ) da Fundação, através do Macroprojeto intitulado *Promover a gestão da informação e do conhecimento orientada à inovação e a qualidade/excelência das ações institucionais*, a GC é levada às demais unidades quando da elaboração de seus respectivos planos quadrienais vinculados ao PQ FIOCRUZ. Trata-se de uma atividade conduzida pela área de planejamento das unidades, momento em que também é discutido e elaborado o Plano Anual (PA) com a previsão do orçamento geral da FIOCRUZ e pactuadas as metas físico-financeiras por projeto/unidade descentralizada.

O planejamento na FIOCRUZ preconiza que todos os projetos desenvolvidos em suas unidades estão atrelados aos Macroprojetos definidos em seu planejamento estratégico. Assim, os produtos e metas definidos para cada projeto FIOCRUZ contribuirão para a consecução dos objetivos estratégicos traçados pela organização e pactuados com o Ministério da Saúde. Uma vez que o PQ FIOCRUZ se desdobra nos PQs das unidades descentralizadas, sob a forma de programas ou projetos, tal condição responde a dimensão *políticas e estratégias* em GC, conforme categorização realizada. Desse modo, sendo a GC uma ação transversal como recurso basal para a inovação na gestão a GC perpassa Macroprojetos das áreas de sustentação e finalísticas da fundação e é nessa perspectiva que as unidades participantes constroem seu planejamento em GC, associado ao planejamento organizacional,

conforme mostra o Quadro 14.

**Quadro 14:** Alinhamento do Planejamento Estratégico FIOCRUZ- Plano Quadrienal Unidade-Projeto de GC

Macroprojeto FIOCRUZ	Promover a gestão da informação e do conhecimento orientada à inovação e a qualidade/excelência das ações institucionais		
Objetivo	Ação permanente, estruturante, matricial que visa promover e articular políticas, metodologias e tecnologias para a criação, organização, difusão e uso da informação e do conhecimento, de forma alinhada aos objetivos estratégicos.		
Aspectos de priorização	Iniciativa com foco no desenvolvimento de um Programa de Gestão do Conhecimento FIOCRUZ; Destaque para o projeto de Gestão do Conhecimento alinhada ao Planejamento Estratégico.		
Linhas de Ação	Modelo de Plano para toda a FIOCRUZ (etapa do Planejamento Estratégico); e Plano de GC nas unidades; Educação Corporativa; SIDGA; Redes de conhecimento para Inovação		
Unidade	Projeto	PQ Unidade	PQ FIOCRUZ
DIREH	Educação Corporativa: Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG).	Projeto Metodologia para Promoção da Gestão do Conhecimento na Direh.	Promover inovações no campo da gestão do conhecimento aplicada aos processos gerenciais, em consonância com as diretrizes e recomendações dos programas de qualidade na gestão pública, visando subsidiar com maior eficácia e eficiência a tomada de decisão.
Bio-Manguinhos	Redes de conhecimento para Inovação: inteligência colaborativa, aprendizagem organizacional e mapeamento do conhecimento	Integrar práticas já existentes com foco em pessoas, processos e sistemas e implantar novas iniciativas que promovam o compartilhamento de conhecimento.	Inserir e consolidar a FIOCRUZ nas redes cooperativas de gestão da informação e do conhecimento científico e técnico, no âmbito nacional e internacional, em especial naquelas do setor público e do campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde.
COC	Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da FIOCRUZ (SIGDA).	Desenvolver a GS, ampliando ações de compartilhamento de conhecimento e aprendizagem organizacional.	Fortalecer o papel institucional de gerar e dar acesso a informações e conhecimentos estratégicos em saúde, com vistas a dar suporte ao processo de formulação e implantação de políticas, programas e intervenções em saúde pública.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos de planejamento e gestão FIOCRUZ (período 2012-2016).

Aprofundada a busca documental, identificou-se que o planejamento organizacional também refletia a promulgação da LAI – Lei de Acesso à Informação, que pautou a agenda estratégica da Fundação dedicada ao cumprimento da legislação com auxílio da gestão do conhecimento, conforme linha do tempo apresentada na Figura 11. A vinculação desta demanda estratégica da organização à gestão do conhecimento foi concebida pela VPEIC, que, exercendo papel catalisador, identificou um requisito legal aos órgãos públicos que impulsionou a decisão pelo projeto piloto de GC. Nesse cenário, os resultados da GC, para além da missão organizacional, atendem requisito legalmente imposto, cuja dimensão *valor agregado* está em fornecer informações ao cidadão, cumprir mandato do executivo e gerir ativos organizacionais. Cabe destacar que, em 2011, ocorreu o lançamento do ARCA – repositório institucional da FIOCRUZ – cujo acesso é público e gratuito às informações e ao conhecimento científico.

Assim como o caráter participativo adotado pela FIOCRUZ na construção de seu planejamento estratégico, é assegurada às suas unidades descentralizadas a autonomia necessária para adequação do seu planejamento às especificidades dos projetos em desenvolvimento ou à realidade da região onde está localizada. Ainda que a GC seja apresentada enquanto recurso basal e estratégia para a inovação, fundamental para a gestão organizacional, tal flexibilidade faculta à Direção das unidades responderem ao objetivo de GC, conforme sua priorização de projetos, disponibilidade de recursos humanos e financeiros. É importante ressaltar que, enquanto este aspecto permite pró atividade em iniciativas de GC, observa-se que esse movimento ocorre apenas em algumas unidades com cultura para essa finalidade, enquanto, em outras unidades, com baixa vocação para essa política, há possibilidade de descontinuar ou não vincular projetos ao objetivo estratégico de GC.

Pode-se concluir essa caracterização afirmando que, embora concebido pelo grupo executivo do projeto-piloto com o MGCAPB, o modelo não foi automatizado no Sistema de Apoio a Gestão Estratégica (SAGE), assim como também não foi incorporado à rotina de planejamento anual da FIOCRUZ, cabendo a cada unidade a ação voluntária de elaborar e registrar seu planejamento em GC e respectivas metas no SAGE. Outro fator relevante a ser considerado que impacta sobre esse processo refere-se a aspectos do planejamento orçamentário da SAGE que, ao registrar recursos para a GC, ressalta a disputa por orçamento entre as áreas fins e as áreas meio, revelando, desse modo, o conflito entre priorizar os processos de gestão e os processos finalísticos.

A adoção de um modelo de GC que sirva de guia aos gestores nas unidades e se acople à gestão e aos sistemas em operação na FIOCRUZ apontam para ganhos de interoperabilidade. No entanto, contemplar as características de suas 20 unidades técnico-científicas dispostas por 10 unidades da Federação e em seus escritórios no exterior, bem como a multiplicidade de disciplinas e especificidades que envolvem suas pesquisas, e implantar um modelo de GC único que consiga abarcar todas as características desta organização é uma ambição de difícil execução. Essa constatação talvez ajude a entender a percepção apresentada pelos entrevistados, conforme mostra o próximo capítulo.

## 5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevista aos membros do grupo de trabalho do projeto-piloto que atuaram no processo de implantação do MGCAPB nas unidades selecionadas pela FIOCRUZ. Esta pesquisa permitiu identificar semelhanças entre as especificidades para a GC no setor público à facilitação proposta pelo referido modelo à realidade da Fundação. A análise dos dados extraídos das entrevistas acompanhou as categorias de análise (vide Quadro 10 - *Relação entre gestão do conhecimento, Modelos de GC e desafios/benefícios no Setor público*).

Com base no primeiro bloco de perguntas, foram exploradas as seguintes categorias de análise: políticas e estratégia; cultura de conhecimento, investigando a compreensão do gestor público sobre o tema, sua importância e aplicação na organização, bem como a existência de procedimentos relacionados à gestão do conhecimento, além de rever experiências em GC prévias ao projeto-piloto. Dentre os entrevistados, 40% compreendem a GC como um modelo de gestão estratégica, e outros 40% a veem como processo de conhecimento, enquanto 20% dos respondentes compreendem a GC como ferramental ou práticas. Para os gestores entrevistados, a GC é importante em razão da organização e disseminação do conhecimento, para sustentação do processo decisório, para a gestão estratégia e inovação e para o desempenho organizacional. O entrevistado A5 descreveu: “Eu acho que a GC é uma tentativa de assegurar que este conhecimento organizacional possa ser organizado, gerenciado, disseminado e, principalmente, que seja acessível àquele que dirige para tomada de decisão”. Além da importância da gestão do conhecimento para a FIOCRUZ, é possível observar nas entrevistas que a compreensão dos gestores sobre o papel da GC na organização oscila entre modelo de gestão estratégica, processo de conhecimento e/ou práticas e ferramentas (gerenciamento). O entrevistado A2 narra: “para a FIOCRUZ, ela (GC) vai ajudar no desempenho organizacional nos seus processos de trabalho fazendo a gestão da informação e do conhecimento para promover a inovação”. Para as categorias de análise políticas e estratégias e cultura do conhecimento, aspectos como liderança e resultados em GC são desafios ao serviço público, e a narrativa de alguns entrevistados apresenta conceitos e reflexões sobre GC, o que sugere que a cultura do conhecimento existente difere entre os gestores-líderes nas três unidades participantes de um projeto-piloto para uso de método único.

**Tabela 1:** Resposta-síntese à questão 1 do roteiro de entrevista

<b>Papel da GC na organização</b>	
Papel de suporte à tomada de decisão	60%
Papel de impulso à inovação e vantagem competitiva organizacional	10%
Papel como facilitador da aprendizagem organizacional e/ou da gestão por competências	30%

Fonte: Elaboração da autora.

Assim como na literatura (WIIG, 2000; GIRARD; McINTYRE, 2010; BATISTA, 2012), a GC é vista como sustentação ao processo decisório da organização para a maioria dos respondentes, seguido do destaque dado ao papel de aprimoramento do processo de aprendizagem organizacional. Merece atenção o baixo índice de entrevistados que reconheceram o papel da GC com foco na inovação e no estabelecimento da vantagem competitiva organizacional para uma ICT.

A partir do segundo bloco de perguntas, considerando as categorias processo de conhecimento e de infraestrutura e ativos do conhecimento, os gestores foram inqueridos a respeito da trajetória da organização até a implementação do projeto-piloto, sobre práticas e competências em GC pré-existentes ao projeto e as principais ações decorrentes deste. Para os entrevistados suas unidades detinham experiência prévia com metodologias ou práticas em GC, embora nem sempre tipificadas como gestão do conhecimento organizacional, e acrescentam que a institucionalização da GC foi pautada com mais destaque em algumas unidades a partir do projeto-piloto. O entrevistado A4 descreveu o seguinte cenário: “nós temos muitos produtos e projetos que aconteceram antes que eu posso considerar projetos de GC sim, projeto em que implantamos uma área de formação para poder gerar e sistematizar as informações, mas como disciplina GC na unidade o projeto foi o primeiro”.

A partir da narrativa dos gestores entrevistados, é possível inferir que as unidades participantes do projeto-piloto também diferem entre si em relação à categoria de análise proposta: processo de conhecimento, de infraestrutura e ativos do conhecimento, a exemplo da experiência detida com aplicação de outras metodologias em GC, o que pode ser observado no relato a seguir:

“Em 2009, mais ou menos, teve uma iniciativa na FIOCRUZ puxada pela vice-presidência de ensino informação e comunicação, com uma metodologia que tinha

sido criada pelo Banco Mundial que se chamava Metodologia OKA que era a ideia de você fazer um diagnóstico para saber se a instituição estava preparada ou não para implementar a GC. Naquela época se colocou como unidade piloto para implementar esta metodologia, implementamos e ela foi bastante complexa a execução porque ela era baseada num questionário de duzentas e quinze perguntas”. (Entrevistado A7)

Ainda sobre a *infraestrutura e ativos do conhecimento*, os entrevistados relatam que, das três unidades participantes, duas unidades contavam com área existente que atuou na coordenação da GC ou foi criada para esta finalidade, bem como que o projeto-piloto fomentou o investimento no aprimoramento da GC, possibilitando às unidades apresentarem iniciativas alinhadas ao eixo de GC presente no planejamento estratégico. Assim, as entrevistas revelam o empenho da FIOCRUZ para institucionalização da GC por meio da definição de projeto-piloto com método específico como uma proposta de padrão para elaboração e implementação da GC nas unidades.

O terceiro bloco de perguntas, que abordou as categorias *controle e avaliação e valor agregado*, investigou a introdução do método e os processos, aprendizagem, inovação e tecnologia decorrentes do projeto-piloto. Os participantes foram questionados sobre a fase de implementação do projeto, sua forma e ações desenvolvidas. As percepções dos gestores revelam que este processo ocorreu, fundamentalmente, pelo envolvimento da equipe da unidade descentralizada por meio de composição de grupos multidisciplinares em GC, da participação em capacitações sobre o modelo de GC ministradas pelo IPEA, seguida da aplicação do método. Esse cenário comum às três unidades foi identificado em pesquisa documental e retorna descrito pelos gestores conforme narra o entrevistado A3:

“Era um grupo multidisciplinar, diferentes áreas, mas todas transversais, a de comunicação, a de desenvolvimento, arquivo e documentação que estava atrelada à comunicação, então o arquivo era muito importante nisso. No processo tínhamos encontros semanais, depois começamos a escrever juntos e foi bom porque aproximou várias áreas”. (Entrevistado A3)

Questionados sobre as principais ações desenvolvidas no piloto, os entrevistados apontam o apoio da alta administração ao tema e aos grupos multidisciplinares; o estabelecimento de três projetos de iniciativas em GC alinhados ao planejamento estratégico da FIOCRUZ; e a realização do Autodiagnóstico em GC nas unidades participantes.

“então, alinhamos este projeto ao objetivo estratégico da FIOCRUZ ao mapa estratégico da FIOCRUZ, que colocou a GC como recurso basal para alcançar estratégia e tocamos um projeto que na época tinha como intenção o fortalecimento da gestão

de documentos que seria a partir da COC, do aprendizado organizacional, que seria a DIREH atual COGEPE e Bio-Manguinhos, com uma linha voltada para a inovação, utilizando a GC”. (Entrevistado A2)

A percepção dos entrevistados evidencia o momento institucional favorável visto que, entre 2012 e 2014, a GC esteve claramente pautada no planejamento estratégico da instituição, destacando o papel fomentador e de coordenação central assumido pela Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação, o que remete a categoria políticas e estratégias.

No aspecto *controle e avaliação*, os gestores foram questionados sobre as ‘facilidades’ e ‘dificuldades’ próprias da organização durante o processo de implementação da GC, assim como sobre os ‘pontos fortes’ e os ‘pontos fracos’ relacionados ao método utilizado. Os entrevistados apresentam como dificuldades à época o pouco domínio da disciplina gestão do conhecimento por parte do grupo multidisciplinar; bem como dificuldades de compreensão de alguns conceitos do modelo e aplicação dos seus formulários nas unidades integrantes do projeto-piloto.

“ Não conhecer de fato o que é GC, mas não é só saber e aí isto só poderia se dar com muita leitura, este foi um entrave e outro era uma falta de entendimento nosso de início pela própria metodologia. Eu acho que todo mundo esperou que a própria metodologia fosse ajudando a gente definir o projeto”. (Entrevistado A4)

A narrativa dos entrevistados aponta para uma carência de conteúdos de GC em profundidade entre os gestores, falta de domínio sobre o método aplicado e a desmobilização das pessoas diante das dificuldades de implementação como fragilidades principais. Ainda assim, o instrumento de autodiagnóstico em GC é apontado por 60% dos entrevistados como ponto positivo do método, visto que é aplicável de forma independente ao modelo de GC, sendo utilizado para a realização de autodiagnóstico em GC nas unidades. No entanto, ao apontarem ‘falhas do modelo’, as entrevistas trazem afirmações que colocam outras dúvidas sobre as carências da organização e do grupo de trabalho, para além do modelo em si.

“O entrave era a mesma coisa do estímulo que ao mesmo tempo em que a GC era boa por ter a própria aplicação da metodologia fortalecendo o sistema da gestão da qualidade, que era muito bom. O que era ruim era o não conseguir aplicar a metodologia para toda unidade pelo entendimento, pela priorização das ações das pessoas, pela dificuldade de entendimento da técnica, na unidade. Tinha uma questão de disseminação mesmo”. (Entrevistado A10)

Os entrevistados descrevem dificuldades de compreensão de diferentes instrumentos que compõem o modelo, e também a ausência de conhecimento em profundidade do mesmo. Co-



mo ‘vazios’ ou ‘desequilíbrios’ durante a implementação do projeto-piloto, ressurgem em algumas falas a ausência de conhecimento em profundidade sobre a GC e o modelo; sua baixa difusão interna; e a não implementação completa do MGCAPB. Segundo os entrevistados, após a publicação *Texto para Discussão 2075 – Casos reais de implementação do Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira: o caso da Fundação Oswaldo Cruz* (IPEA, 2015), em parceria com o IPEA, o grupo de trabalho se desarticulou em virtude de demandas organizacionais que foram redefinidas.

“Não sei se você já ouviu isso, nós não chegamos até o final da metodologia, depois dispersou e aí aconteceu uma mudança de prioridade por conta de uma série de coisas, de planos da estratégia da própria instituição, então a composição do grupo se deu assim.” (Entrevistado A9)

O modelo de gestão do conhecimento adotado no projeto-piloto evoluiu até a fase de implementação de projetos nessa área, entretanto as fases de controle e avaliação para retroalimentação do modelo não foram completadas nas unidades participantes. Pode-se inferir, através da narrativa dos entrevistados, que houve ganhos para a organização e áreas envolvidas, mas, de forma detalhada, não foram registrados resultados da GC para aprendizagem e inovação que permitam uma análise do valor agregado. Outra implicação era que o grupo de trabalho responsável pela gestão tático-operacional do projeto-piloto reunia profissionais de áreas afins à GC, e, segundo os entrevistados, observou-se que os processos de trabalho do setor de origem concorriam com a dedicação dos gestores ao projeto de GC.

“Nós tínhamos muita dificuldade também em relação ao tempo dedicado, as pessoas queriam, mas ao mesmo tempo era muito difícil de conciliar com as suas rotinas. Quando todos começaram a perceber que o grau de entrega teria que ser maior do que simplesmente a gente fazer algumas reuniões periódicas que estavam marcadas, aquilo dava uma dificuldade”. (Entrevistado A9)

Esse fato aponta para a desmotivação do grupo, e efeitos negativos decorrentes da dispersão dos participantes durante a implementação do projeto, característica comum no serviço público, refletida pelo quantitativo de colaboradores disponíveis e as variadas demandas organizacionais, conforme descreve o entrevistado A4: “Não ajuda porque o projeto mudou, porque a prioridade não é mais aquela, entra outra coisa. Acontece comigo, acontece com você, aconteceu com a vice que era quem estava puxando e foi de repente atropelada pela Lei do Acesso Aberto”.

Entretanto, apesar dos aspectos adversos apontados, é possível identificar, no conteúdo das entrevistas, evidências de práticas de GC mantidas até o momento de realização das entrevistas neste estudo, sob a liderança dos profissionais egressos do grupo de trabalho em GC, conforme mostra a tabela abaixo.

**Tabela 2:** Resposta-síntese à questão 9 do roteiro de entrevistas

<b>O grupo que atuou no projeto-piloto permanece desempenhando atividades de gestão do conhecimento na Unidade? Em caso negativo, por quê? Em caso positivo, quais as principais atividades/iniciativas são realizadas neste grupo para a GC na sua unidade FIOCRUZ?</b>	
Não enquanto grupo.	
Profissionais permanecem na área, mas não atuam com GC	40%
Profissionais permanecem na área e atuam com GC	30%
Profissionais transferidos a outras unidades e não continuam atuando em GC	20%
Profissionais que saíram da organização	10%

Fonte: Elaboração da autora.

Aprofundando a análise sobre valor agregado, quando questionados sobre *o que necessita a ser desenvolvido para ampliar a GC e melhoria do desempenho organizacional*, os gestores concentraram suas respostas em dois aspectos:

(I) 80% dos entrevistados defenderam a priorização da GC pela alta administração, por meio da liderança estratégica e infraestrutura para manutenção de projetos de GC, como descreve o Entrevistado A2: “Patrocínio da diretoria, é fato! Se não tem apoio da diretoria, ainda mais com a GC que é estratégica, ela não é uma coisa de RH, ela soma conhecimento explícito e tácito, isso é muito estratégico e tem que ter uma governança mais estratégica da organização”.

(II) enquanto os outros 20% apontaram a institucionalização da GC com estabelecimento de uma política e de um sistema de GC que opere integrando informação, conhecimento, processos, pessoas, conhecimento e tecnologia, conforme narra o entrevistado A3: “Eu acho que deveria ter uma política institucional, não só política papel, mas sim diretrizes, porque está muito solto ainda”, e uma descrição do cenário pelo entrevistado A1:

“Seria melhor que tivéssemos um processo automatizado. Falta uma sistematização da informação, falta qualificação para as pessoas, falta a introjeção de que é importante trabalhar o processo, que todos têm que estar integrados, a integração das etapas do processo. Então eu penso que falta implementar a GC e falta implementar um sistema para que esta GC aconteça”. (Entrevistado A1)

A narrativa dos gestores em relação à questão sobre *a identificação das necessidades de GC* expõe que cada unidade descentralizada da FIOCRUZ optou por uma tratativa própria, coadunando com evidências da pesquisa documental, destacadas a seguir: (i) adoção do mapeamento de competências; (ii) ações derivadas das políticas voltadas a informação e conhecimento, a exemplo da Lei n12.527/2011 - Lei de Acesso à informação (LAI); (iii) por meio do instrumento de autodiagnóstico do MGCAPB; (iv) necessidades de GC identificadas com base no planejamento estratégico da unidade; ou (v) ainda não atua na identificação de necessidades de GC. Dentre estas, a iniciativa para atendimento à LAI, por meio da publicação da Política Institucional de Acesso Aberto ao Conhecimento e a atuação do grupo de trabalho em ciência aberta, apresentou maior impacto em toda FIOCRUZ, para além do projeto-piloto, e é descrita pelo entrevistado A2: “Para a FIOCRUZ, hoje as atividades de GC dentro da Vicepresidência de Ensino Informação e Comunicação, são identificadas estas necessidades através das políticas que temos de informação como, por exemplo, a própria LAI, o plano de Dados de Ciências Abertas da FIOCRUZ”. Somado ao aspecto legal, o acesso aberto à informação e conhecimento é pauta conduzida junto à presidência da organização, que busca garantir à sociedade o acesso gratuito, público e aberto ao conteúdo de obras produzidas pela Fundação.

**Tabela 3:** Resposta-síntese à questão 11 do roteiro de entrevistas

<b>Posicionamento dos respondentes</b>	<b>Atualmente, como são identificadas e quais as principais necessidades de Gestão do Conhecimento para a organização?</b>
Desconhece ou não são identificados	30%
Instrumento de Autodiagnóstico do MGCAPB	10%
Mapeamento de competências da Unidade	30%
As necessidades de GC advêm das políticas voltadas para informação e conhecimento	20%
Por meio do planejamento estratégico da Unidade	10%

Fonte: Elaboração da autora.

Entretanto, diante do processo de GC desenvolvido nas unidades participantes, observa-se que a disseminação do conhecimento foi a iniciativa de maior ocorrência entre as unidades técnico-científicas cuja vocação é pesquisa e desenvolvimento. Já a unidade técnico-administrativa apresenta processos de trabalho e iniciativas de GC com ênfase em pessoas, liderança e processos, conforme mostram o Quadro 15 e a Tabela 4.

**Quadro 15:** Resposta-síntese à questão 12 do roteiro de entrevistas

<b>Unidade des-centralizada</b>	<b>Quais são os processos de GC executados com maior destaque na sua Unidade? avalie que há aspectos do MGCAPB nestes processos (Produto/Serviços, Processo, Liderança, Tecnologia e Pessoas).</b>
Bio-Manguinhos	Disseminação do conhecimento
Casa de Oswaldo Cruz	Disseminação do conhecimento através do projeto SIGDA.
DIREH	Escola Corporativa e processos de gestão do trabalho – processos, liderança e pessoas

Fonte: Elaboração da autora.

Questionados a respeito das áreas que contribuiriam no aprimoramento da GC na sua unidade, os entrevistados apontaram áreas responsáveis pelo planejamento estratégico, propriedade intelectual, elaboração de estudos estratégicos e prospectivos, gestão de pessoas e Direção, conforme Tabela 4. Todas as áreas espontaneamente indicadas pelos entrevistados correlacionam-se com elementos do modelo de Batista (2012), utilizado no projeto-piloto, bem como estão presentes também em outros modelos de GC.

**Tabela 4:** Resposta-síntese à questão 13 do roteiro de entrevistas

<b>Posicionamento dos respondentes</b>	<b>Q13.Em sua opinião, quais áreas/ações poderiam aprimorar a GC na sua unidade? E na FIOCRUZ?</b>
Alta Administração	30%
Núcleo de Inovação Tecnológica	10%
Área de Planejamento FIOCRUZ	10%
Área de prospecção estratégica em saúde	10%
Programa de preparação para aposentadoria – PPA	10%
Recursos Humanos	10%
Áreas finalísticas da FIOCRUZ	10%
Não respondeu	10%

Fonte: Elaboração da autora.

Quanto à GC aplicada aos projetos desenvolvidos pela FIOCRUZ em parceria com outras instituições, os entrevistados são quase unânimes em declarar a inexistência de estratégia de GC aplicada a estas colaborações, sendo citadas apenas as cláusulas de transferência e proteção do conhecimento, registradas em acordos e convênios celebrados para alguns projetos, conforme destacado na Tabela 5.

**Tabela 5:** Resposta-síntese à questão 14 do roteiro de entrevistas

<b>Posicionamento dos respondentes</b>	<b>A sua Unidade apresenta estratégia de GC para ações ou projetos conjuntos com outras organizações? Em caso afirmativo, quais?</b>
Não	90%
No acordo do projeto são estabelecidos alguns aspectos	10%

Fonte: Elaboração da autora.

Sobre o posicionamento dos respondentes em relação à experiência utilizando o MGCAPB, considerando as etapas desenvolvidas durante o projeto-piloto de institucionalização da GC na FIOCRUZ, é evidente que os elementos constitutivos do modelo adotado são os essenciais e frequentes em modelos de GC, não havendo especificidade para o setor público. Tais elementos correlacionam-se, pois, com as práticas de gestão, processos e ferramentas organizacionais. Contudo, a partir desta experiência, são criadas novas relações e cenários que desafiam a atuação do gestor público sobre a prática e efetividade da GC em seu cotidiano, desafios estes que ultrapassam um modelo enquanto simplificação da realidade.

O fato do modelo de Batista (2012) não ter sido desenvolvido completamente dentro do projeto-piloto de GC na FIOCRUZ gera a ausência de alguns elementos em relação às vivências dos gestores e às especificidades do setor público em GC. Por outro lado, as capacitações, os instrumentos utilizados e as práticas de planejar e a implantação inicial dos projetos de GC indicam as dificuldades dos membros do grupo executor que, pela primeira vez, participava do desenvolvimento de um projeto específico de GC.

É reconhecido que o projeto-piloto, utilizando o MGCAPB, entregou contribuições para a GC na FIOCRUZ, a exemplo dos aspectos destacados pelos entrevistados: (i) reflexões de um possível sistema de governança em GC; (ii) a sistemática de autodiagnóstico para avaliação da maturidade em GC; (iii) estabelecimento da Escola Corporativa. O que permite concluir que o rol de iniciativas em GC trazido pelo modelo de Batista (2012), que referenciou os gestores da FIOCRUZ em suas práticas de GC, registra ganhos. No entanto, para os objetivos deste estudo, deve-se ressaltar que 60% dos respondentes indicaram não conhecer em profundidade o modelo de GC proposto, o que certamente teve impactos negativos no desenvolvimento do projeto. Depreende-se dessa percepção o fato de que os avanços das etapas seguintes do método de GC não foram possíveis devido à redefinição de prioridades organizacionais, assim como foi destacada a dispersão do grupo de trabalho, outro elemento relevante referente à não realização de avaliação imediatamente após a conclusão das atividades do projeto-piloto em GC, em 2014.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos delineados para o desenvolvimento deste trabalho foram: identificar as motivações para a realização do projeto piloto e a interação do modelo selecionado com a organização; verificar o alinhamento entre as diretrizes estratégicas organizacionais, o modelo de GC proposto e projeto desenvolvido nas unidades estudadas; identificar iniciativas organizacionais de gestão do conhecimento realizadas, confrontando com as ações propostas pelo modelo.

A partir desses objetivos, o estudo buscou analisar resultados da experiência da FIOCRUZ referente à implementação do projeto-piloto para institucionalização da Gestão do Conhecimento, em três unidades descentralizadas selecionadas, com base no Modelo de MGCAPB elaborado por Batista (2012). Visando aprofundar conhecimentos no tocante à interação do modelo com a organização, foi dado destaque à análise da percepção dos gestores envolvidos diretamente no projeto, dando especial ênfase à sua aplicação prática com o objetivo de verificar o alinhamento entre diretrizes, o modelo adotado e o projeto desenvolvido e os decorrentes desafios, limitações e perspectivas da institucionalização da GC na organização.

A triangulação de métodos permitiu confrontar o referencial teórico com os resultados da pesquisa documental e das entrevistas e identificar que a gestão organizacional da FIOCRUZ carregava a existência de ferramentas e práticas com características de gestão do conhecimento antes do desenvolvimento do projeto. Tais práticas se encontravam tanto dentro das dimensões adotadas para a pesquisa sobre GC, conforme destacado pela literatura analisada sobre o tema (WIIG, 2000; APO 2009; Prêmio MAKE, 2017), quanto nos elementos destacados pelo modelo de GC proposto por Batista (2012).

A análise e discussão dos dados da pesquisa permitem concluir que as dimensões do MGCAPB são comuns aos modelos de GC difundidos no setor privado, embora a razão para escolha do modelo aplicado na Fundação tenha ocorrido, principalmente, sobre modelo vocacionado para atender especificidades da administração pública brasileira. Foram considerados como referência central para a tomada de decisão da Fundação em contratar o IPEA os estudos desenvolvidos pelo Instituto, registrados em reconhecidas e difundidas publicações sobre as experiências alcançadas. O resultado da pesquisa documental e das entrevistas apontam para o acolhimento do modelo como uma aposta da FIOCRUZ no processo de institucionalização da GC, tendo como fator decisivo contar com a assessoria do IPEA para lograr êxito nesse esforço.

Outro dado relevante da investigação é o fato de que o processo de GC na FIOCRUZ tem se caracterizado de forma diferenciada, respondendo às especificidades, vocação e cultura organizacional de cada uma das unidades envolvidos no projeto-piloto. O que implica observar o perfil de cada unidade descentralizada quanto as suas funções principais: se técnico-científica ou administrativa; se de pesquisa, ensino, desenvolvimento tecnológico e inovação; se de produtos, serviços e processos gerados. Todos esses aspectos correlacionados aos desenhos da governança na unidade. Essas constatações permitem inferir, pois, que a heterogeneidade de estruturas e disciplinas que toma lugar nas unidades descentralizadas da Fundação impossibilita a definição de um processo de gestão do conhecimento único que dê conta de todas as necessidades da instituição.

Um dos resultados importantes que essa pesquisa traz é justamente evidenciar que a experiência de apenas três unidades descentralizadas na implementação do projeto-piloto de GC com base no MGCAPB, em um universo de 20, indicou significativas alterações nas práticas de GC, assim como nas ferramentas selecionadas e investimentos disponíveis nas unidades referenciadas. Foi possível observar, na análise do conteúdo das entrevistas, posicionamentos diferentes entre as diretorias envolvidas no referido projeto, especialmente no referente aos aspectos que ressaltam o desafio da institucionalização da gestão do conhecimento na FIOCRUZ, cujo potencial de GC é latente.

O projeto de GC para *Educação Corporativa*, responsável pela execução do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), avançou por tratar-se de uma prioridade da Presidência da FIOCRUZ e outros projetos continuaram sob o patrocínio da direção de suas unidades. Merece destacar que o projeto de GC, intitulado *Redes de conhecimento para Inovação*, coorde-



nado pela área de GC de Bio-Manguinhos, teve sua continuidade devido à utilização da metodologia de gestão de projetos adotada na unidade, preservando especialmente a aprendizagem gerada na etapa do autodiagnóstico do MGCAPB. Já o projeto de GC *Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da FIOCRUZ (SIGDA)* apresentava desafios orçamentários e tecnológicos que ultrapassavam a competência da unidade, dificultando a continuidade do projeto. As iniciativas em GC para melhoria do projeto envolviam contratação de engenharia de *software* para atendimento a todas as unidades da FIOCRUZ de forma matricial e, em um contexto de escassez de recursos, era inviável ao COC patrocinar a ação, tampouco a iniciativa em GC sensibilizaria as demais unidades que passam pelo contingenciamento e priorizam as atividades finalísticas. Quanto à Casa de Oswaldo Cruz (COC), merece destacar que, por ter passado por uma reformulação em seu organograma, foi dissolvido o Serviço de Gestão da Informação, que assumiu o papel de área de GC para sustentação, permanecendo o comitê técnico em GC, contudo sem realizar ações. Esse cenário ressalta a importância da liderança em GC com capacidades para patrocinar, estimular e assegurar a estrutura de manutenção dos projetos em gestão do conhecimento na organização. Cada unidade membro do projeto-piloto conduziu sua iniciativa mediante apoio e recursos disponíveis à sua direção: com a priorização pela Presidência, a DIREH avançou no projeto e estabeleceu a Escola Corporativa FIOCRUZ, atualmente em funcionamento; com o patrocínio da direção, a unidade de Bio-Manguinhos continua o projeto de Rede de Inovação com ações de disseminação do conhecimento, com uma área de GC estabelecida; com o apoio da direção, a COC estabeleceu uma comunidade de práticas no âmbito do SIGDA, entretanto o projeto selecionado para a iniciativa piloto exigia alto investimento financeiro e de governança, sob pouca gerência do grupo de trabalho.

Essas evidências empíricas reforçam a conclusão de que o processo de transferência do modelo de Batista (2012) à FIOCRUZ não contemplou, adequadamente, as necessidades do grupo executor em função de não haver conhecimento em profundidade do modelo, assim como não atendeu as expectativas do grupo, como revelam as falas dos entrevistados, porque ultrapassava a proposta do IPEA. Ao identificar as '*fragilidades*' do modelo adotado, alguns entrevistados destacaram que projetavam uma expectativa superior ao que se propunha no MGCAPB – o anseio por responder aos instrumentos do modelo com facilidade e neste processo o gestor fosse conduzido ao plano de institucionalização da GC, reforçando, portanto, a conclusão dos estudos. Também foram destacados outros aspectos relevantes que podem explicar as fragilidades do modelo, como: o pouco conhecimento sobre o modelo

pelos atores, dando origem a dificuldades de seu uso; as dificuldades culturais ou organizacionais para a implementação da GC e também a alteração de cenários. Todos esses elementos foram ressaltados como aspectos que ultrapassam os limites do modelo e frustram o esperado pelo grupo executor.

Como ‘vantagens’ ou aspectos relevantes do projeto-piloto, os dados da pesquisa revelam aspectos importantes a serem observados, a exemplo do bom momento organizacional, visto que a GC estava declarada no planejamento estratégico de longo prazo como elemento central, pautada na agenda da alta administração da FIOCRUZ como prioridade. A disponibilidade dos colaboradores em atuar num projeto de forma multidisciplinar, simultaneamente a seus processos de trabalho cotidianos, foi considerada como aspecto positivo, ainda que também tenha sido referenciado como elemento negativo, especialmente no que se refere à continuidade do projeto. Foi destacado, ainda, como aspecto relevante ou oportunidade de melhoria, o aprofundamento dos conhecimentos em GC pela instituição, com destaque para o processo de aprendizagem oportunizado pela análise prévia dos requisitos à sua aplicação. Mas é importante salientar que alguns gestores ressaltaram que, ainda que o modelo seja ajustado, sempre estará vulnerável por se deparar com situações críticas e novos desafios que são impostos, de forma dinâmica, à organização.

Outro fato relevante identificado nos achados da pesquisa, especialmente na percepção dos gestores, refere-se ao fato de que à medida que as atividades foram encerrando-se, entre 2014-2015, observou-se a ausência de avaliação do projeto-piloto. O que deveria ter sido feito logo após seu término para uma melhor e mais rica apropriação das lições aprendidas com este investimento. Esse foi um dos objetivos desta pesquisa, que identificou uma oportunidade e necessidade de aprofundar conhecimentos sobre as experiências implementadas nas unidades aqui referenciadas, de modo a servir como guia para as necessidades de implantação da GC em outras unidades descentralizadas da FIOCRUZ.

De modo geral, a experiência do projeto piloto com o modelo de GC adotado é vista positivamente pelos gestores como meio de fortalecer a estruturação de projetos da organização, com contribuições para áreas afins à GC, como qualidade e planejamento. Outro aspecto positivo ancora-se na capacidade do modelo alavancar iniciativas de GC, auxiliando na sustentação e desenho de projetos de GC, alinhados ao planejamento estratégico organizacional conforme qualidade e clareza do planejamento estratégico da organização, mas enquanto institucionalização da GC em uma organização distribuída geograficamente, com um comando cen-

tralizado, estruturas de deliberativas compartilhadas e atuação descentralizada, o MGCAPB não apresenta estrutura para o estabelecimento de um padrão e institucionalizar a GC na FIOCRUZ.

Importa destacar que a realização do projeto-piloto utilizando o modelo MGCAPB, apesar de não ter sido desenvolvido completamente (faltando a etapa de sua implementação), trouxe ganhos relevantes à organização, especialmente por ter sido comprovado que as etapas de autodiagnóstico e planejamento continuam sendo utilizadas, integral ou parcialmente, em algumas iniciativas de GC na FIOCRUZ. É importante ressaltar que alguns dos projetos iniciados nas unidades descentralizadas selecionadas permanecem evoluindo na organização. Um dado que pode explicar a preservação, parcial, dos investimentos pode ser encontrado na cultura propícia à GC na instituição e também no fato de que o processo de institucionalização da GC é um processo demorado e que exige aprofundamento.

Para os objetivos da função acadêmica e técnica desta dissertação, é importante reconhecer como fator limitador deste estudo a sua realização ter ocorrido após quatro anos de encerramento das últimas atividades. O que implica considerar, por exemplo, que as experiências tornam-se mais distantes à memória dos entrevistados, assim como o fato de o grupo de trabalho responsável pela implementação do projeto-piloto ter sido desfeito/desarticulado. O que resultou não apenas em significativa perda dos recursos investidos, mas em prejuízo ao próprio objetivo da gestão do conhecimento que é a preservação da memória dos processos gerados no âmbito da instituição. Apesar das limitações reconhecidas para a realização da pesquisa e dos resultados alcançados não possibilitarem avançar em conclusões mais consistentes, pode-se inferir que a pesquisa traz elementos importantes para o desenvolvimento de novos estudos sobre o tema em outras unidades descentralizadas da FIOCRUZ, assim como também pode inspirar outros estudos em outras organizações públicas.

## REFERÊNCIAS

APQC *processes classification framework*. Disponível em: [https://www.qgcio.qld.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0026/5894/APQC\\_PCF\\_Ver\\_6.1.1-final-1.pdf](https://www.qgcio.qld.gov.au/_data/assets/pdf_file/0026/5894/APQC_PCF_Ver_6.1.1-final-1.pdf). Acesso em: 20 out. 2018.

ASIAN Productivity Organization (APO). **Knowledge management: facilitator's guide**. 2009. Disponível em: < [http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39\\_APO-KM-FG.htm](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm) > Acesso em: 02 fev. 2018.

ASIAN Productivity Organization (APO). **Knowledge Productivity in a public sector: enhancing knowledge work to improve effectiveness**. 2013. Disponível em: < <http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/Knowledge-Management-for-the-Public-Sector-2013.pdf> > Acesso em: 10 dez. 2017.

ASIAN Productivity Organization (APO). **Knowledge Productivity in a public sector: enhancing knowledge work to improve effectiveness**. 2017. Disponível em: < <http://www.apo-tokyo.org/publications/ebooks/knowledge-productivity-in-the-public-sector/> > Acesso em: 10 dez. 2017.

ASIAN Productivity Organization (APO). **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. 2010a. Disponível em: < <http://www.apo-tokyo.org/publications/ebooks/knowledge-management-tools-and-techniques-manual-pdf-2mb/> >. Acesso em: 08 jun. 2017.

ASIAN Productivity Organization (APO). **Knowledge Management: Facilitators' Guide**. 2010b. Disponível em: < <http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/KnowledgeManagementFacilitatorsGuide-Complete-version.pdf> >. Acesso em: 08 jul. 2017.

BALBINO, Jose Nivaldo. O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 80-98, jul./dez. 2016. Disponível em: < <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26500> > Acesso em: 02 fev. 2018.

BATISTA, Fábio F.; QUANDT, Carlos O. TD 2120 - Gestão do Conhecimento na Administração Pública: resultados da Pesquisa IPEA 2014. **Práticas de Gestão do Conhecimento**. Brasília, agosto de 2015. Disponível em: < [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2120b.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2120b.pdf) > Acesso em: 02 nov. 2018.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília, DF: IPEA, 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira. **TD 1022 - Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: IPEA, 2004.

BATISTA, Fábio Ferreira. **TD 2075 - Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: o caso da Fundação Oswaldo Cruz.** Brasília: IPEA, 2015.

BRASIL. GESPÚBLICA. Apresentação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. 2016. Disponível em:  
<<https://www.mpro.mp.br/documents/10180/580287/Gesp%C3%BAblica.ppt/8a2e9651-e9bf-4cc5-a152-687a72caa02a>> Acesso em: 16 out. 2018.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). 2015 TD 2038: Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: a experiência do governo de Minas Gerais. Disponível em:  
<[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2038.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2038.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2017.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Ipea lança o Observatório da Gestão do Conhecimento: Plataforma virtual promove troca de experiências e conteúdos entre profissionais da administração pública. IPEA mar/2015. Disponível em:  
[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24750](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=24750). Acesso em: 22 set. 2017.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Texto para discussão 664: A Avaliação da Gestão Pública no Contexto da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Rio de Janeiro: IPEA, maio, 1999.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Texto para discussão 1941: Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira. Brasília: Rio de Janeiro: IPEA, março, 2015. Disponível em:  
<[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=21778](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=21778)>. Acesso em: 15 nov. 2017.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Texto para discussão 2075: Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: o caso da Fundação Oswaldo Cruz. Brasília: Rio de Janeiro: IPEA, abril, 2014. Disponível em: < [http://ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2075.pdf](http://ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2075.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2016.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Texto para discussão 2120: Gestão do Conhecimento na Administração Pública: resultados da Pesquisa Ipea, 2014. Práticas de Gestão do Conhecimento. Brasília: Rio de Janeiro: IPEA, agosto, 2015.

CAMPOS, Eduardo Bueno. Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital al. In: CAMPOS, Eduardo B.; SÁNCHEZ, María Paz S. (Org.). **Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual.** Madrid: Instituto Universitario Euroforum Esorial, 2000.

CARTONI, Daniela M. Gestão do conhecimento como ferramenta de estratégia organizacional. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 10, n. 12, 2006. Disponível em:  
<<http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/view/69/67>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

CHESBROUGH, Henry W. The era of open innovation, MIT. **Sloan Management Review**, v.44, n.3, p. 35-37, 2003.. Disponível em: < <https://sloanreview.mit.edu>> Acesso em: 28 nov. 2017.

CIANCONI, Regina B. **Gestão do conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil**. 2003. 287f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

CINTRA, Maria Aparecida H.; RIBEIRO, Francisco L. Knowledge Management and Quality Management Systems. In: CIB W102 3rd International Conference Information and Knowledge Management – Helping the Practitioner in Planning and Building. **Anais...**, Stuttgart, 2007. Disponível em: <<http://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB7399.pdf>> Acesso em: 20 jan. 2018.

CORREA, F.; ZIVIANI, F.; CHINELATO, F. B. Gestão do conhecimento: uma análise metabibliométrica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.6, n.2, p. 221-217, 2016. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/v/a/22177>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3.ed., Porto Alegre, RS: Penso, 2014.

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

EHMS, Karsten; LANGEN, Manfred. Holistic Development of Knowledge Management with KMMM. In: **Siemens AG**, 2002. Disponível em: <[http://www.kmmm.org/objects/kmmm\\_article\\_siemens\\_2002.pdf](http://www.kmmm.org/objects/kmmm_article_siemens_2002.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2017.

FIOCRUZ, Ministério da Saúde. **Relatório Final do VII Congresso interno da Fundação Oswaldo Cruz: conhecimento e inovação para a saúde, o desenvolvimento e a cidadania**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://congressointerno.fiocruz.br/sites/congressointerno.fiocruz.br/files/documentos/VII%20Congresso%20Interno%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final%202014.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

FIOCRUZ. Portaria 329/2014-PR. Institui a Política de Acesso Aberto ao Conhecimento, visando garantir à sociedade o acesso gratuito, público e aberto ao conteúdo integral de toda obra intelectual produzida pela Fiocruz. Disponível em: <[https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/portaria\\_-\\_politica\\_de\\_acesso\\_aberto\\_ao\\_conhecimento\\_na\\_fiocruz.pdf](https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/portaria_-_politica_de_acesso_aberto_ao_conhecimento_na_fiocruz.pdf)>. Acesso em: 21 set. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARD, John P.; McINTYRE, Susan. Knowledge management modeling in public sector organizations: a case study. In: **International Journal of Public Sector Management**, v. 23, Issue 1, p.71-77, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/09513551011012330>> Acesso em: 07 fev. 2018.

GIRARD, John. The Inukshuk: a Canadian knowledge management model. **KMPRO Journal**, v. 2, n. 1, 2005. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/figure/The-Inukshuk-A-Canadian-Knowledge-Management-Model\\_fig4\\_255606796](https://www.researchgate.net/figure/The-Inukshuk-A-Canadian-Knowledge-Management-Model_fig4_255606796) > Acesso em: 20 fev. 2018.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HIPPEL, Eric Von. **Democratizing innovation**. Cambridge: The MIT Press, 2005.

HONARPOUR, Amir; JUSOH, Ahmad; LONG, Choi Sang. Knowledge management and total quality management: a reciprocal relationship. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 34, issue 1, p.91-102, 2017.

HONARPOUR, Amir; JUSOH, Ahmad; MD NOR, Khalil. Knowledge Management, Total Quality Management and Innovation: a new look. **Journal of Technology Management & Innovation**, v.7, n.3, p.22-31, 2012.

HUBERT, Cindy; LEMONS, Darcy. APQC`s Levels of Knowledge Management (KM) Maturity, March/2017. [www.apqc.org](http://www.apqc.org).

KROGH, Georg Von; ROOS, Johan. **Organizational Epistemology**. London: Macmillan, 1995.

MACULAN, Anne Marie. A inovação como expressão do capital intelectual. In: REZENDE, José (Org.). **Gestão do Conhecimento, capital intelectual e ativos intangíveis: teoria, métodos e debates sobre a geração de valor nas organizações contemporâneas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MONAVVARIAN, A.; KASAEI, M. A KM model for public administration: the case of Labour Ministry. **VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 37, n. 3, p. 348-367, 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotake. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica**. 6. ed., Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 1997.

OCDE. Actifs Intellectuels et Création de Valeur. **Rapport de synthèse**, p. 1-39, 2008. Disponível em: <<http://www.oecd.org/fr/science/inno/40825836.pdf>> Acesso em: 10 out. 2018.

PELUFFO, Martha Beatriz; CATALÁN CONTRERAS, Edith Catalán. **Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público**. Santiago: Naciones Unidas, 2002. CEPAL, Serie Manuales, n. 22. Disponível em: <<http://preval.org/documentos/00427.pdf>> Acesso em: 13 nov. 2017.

RIEGE, Andreas; LINDSAY, Nicholas. Knowledge management in the publicsector: stakeholder partnerships in the public policy development. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 3, p. 24-39, 2006.

SALAVATI, Adel; EBADI, Shaghayegh. A model for Application of Knowledge Management. In: **International Scholarly and Scientific Research & Innovation**, v. 4, n. 6, p. 624-628, 2010.

SANTOS, Paula Xavier dos; REIS, Maria Elisa Adries dos. Gestão do conhecimento: ainda um obscuro objeto de desejo? **RECIIS – R. Eletr. de Com. Inf. Inov. Saúde**, Rio de Janeiro, v.4, n.5, p.14-22, Dez., 2010.

SAUSSOIS, Jean-Michel. Knowledge management in government: an idea whose time has come. **OECD Journal on Budgeting**, v. 3, n. 3, 2003. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/budgeting/43495554.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2017.

SEATON MOORE, Carlos Enrique; BRESÓ BOLINCHES, Salvador. El desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento para los institutos tecnológicos. **Revista Espacios**, v. 22, n. 3, 2001. Disponível em: < <http://www.revistaespacios.com/a01v22n03/01220321.html>> . Acesso em: 13 jan. 2018.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 26. ed., Rio de Janeiro: Bestseller, 2010.

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

SVEIBY, Karl Erik. **Knowledge Management: lessons from the pioneers**. Nov/ 2001. <http://www.sveiby.com>.

TELEOS. How to Become a MAKE Winner. The KNOW Network. Hong Kong, 2017. Disponível em: <<http://www.makeaward.com/index.php>> Acesso em: 18 agos. 2018.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2. ed., São Paulo: Negócio, 2001.

THUROW, Lester C. Globalization: the product of a knowledge-based economy. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science.**, v. 570, p.19-31, julho/2000.

WIIG, Karl M. Application of knowledge management in public administration. Paper prepared for public administrations of the city of Taipei, Taiwan, ROC, 2000. Disponível em: <[http://www.krii.com/downloads/km\\_in\\_public\\_admin\\_rev.pdf](http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf)>. Acesso em: 28 jan. 2016.

WIIG, Karl M. **People-Focused Knowledge Management: how effective decision making leads to corporate success**. Burlington, MA: Elsevier, 2004. Knowledge Research Institute.

WIIG, Karl M.; HOOG, Robert de; SPEK, Rob von der. Sporting knowledge management: a selection of methods and techniques. In: **Expert System with Applications**, v. 13, n. 1, July/1997. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/263599804\\_Supporting\\_Knowledge\\_Management\\_A\\_Selection\\_of\\_Methods\\_and\\_Techniques](https://www.researchgate.net/publication/263599804_Supporting_Knowledge_Management_A_Selection_of_Methods_and_Techniques)>. Acesso em: 01 nov. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5.ed., Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZWAIN, Ammar; LIM, Kong Teong; OTHMAN, Siti N.. The Relationship between Total Quality Management, Knowledge Management and Organizational Performance. The 2nd International Conference on Technology and Operations Management (2nd ICTOM). **Anais...**, At Langkawi, Malaysia, 2010.



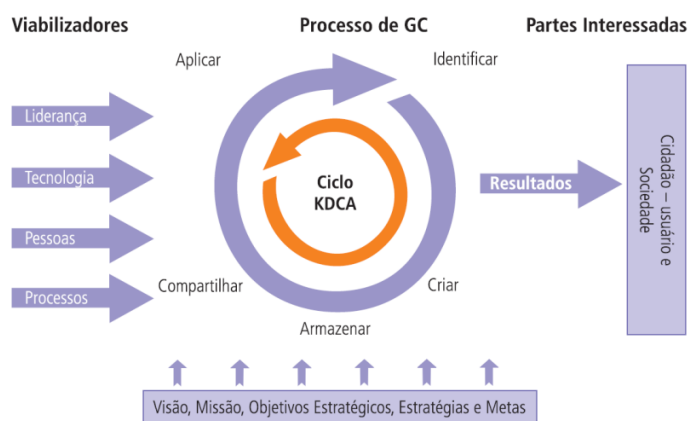


## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado (a) Entrevistado(a),

Este roteiro de entrevistas integra a pesquisa intitulada “**Gestão do Conhecimento na FIOCRUZ: uma análise do projeto-piloto realizado nas subunidades de Bio-Manguinhos, Casa de Oswaldo Cruz e Diretoria de Recursos Humanos**” realizada no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA, uma ação da Escola Corporativa da FIOCRUZ. Tem como objetivo identificar a experiência com o projeto piloto em Gestão do Conhecimento com o Método MGCAPB - Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública (BATISTA, 2012) em unidades descentralizadas FIOCRUZ, visando compreender em profundidade as potencialidades, dificuldades e necessidades complementares durante o processo, bem como os reflexos deste projeto. O presente documento será utilizado como guia para a realização das entrevistas com os servidores em atividade lotados em unidade técnico-científica da FIOCRUZ participante do projeto-piloto de implantação do MGCAPB ilustrado a seguir.

### Modelo de gestão do conhecimento para administração pública.



Fonte: Batista (2012, p. 52.)

**As informações geradas poderão ser utilizadas de forma agregada em trabalhos ou publicações, sem identificação dos participantes, cujos dados são confidenciais.**

Agradecemos antecipadamente sua atenção e contamos com sua valiosa colaboração na pesquisa.

PERFIL DO ENTREVISTADO: Colaborador FIOCRUZ – participante do projeto-piloto de GC utilizando o MGCAPB -2012/2014 (BATISTA, 2012)

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Função exercida: \_\_\_\_\_

Formação Acadêmica: \_\_\_\_\_

Unidade Descentralizada FIOCRUZ: \_\_\_\_\_

Tempo de Trabalho na Organização: \_\_\_\_\_

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. O que é gestão do conhecimento para você e qual o seu papel na FIOCRUZ?
2. Como a GC era abordada em sua Unidade antes da participação no projeto-piloto em gestão do conhecimento utilizando o MGCAPB? Existia competência/atividade prévia de GC detida por parte da Unidade? Em caso afirmativo, qual (s)?
3. Como ocorreu o processo decisório que optou pela utilização do MGCAPB para este projeto-piloto de GC na FIOCRUZ?
4. Quais as principais ações desenvolvidas na sua unidade, a partir do MGCAPB?
5. Como foram iniciadas, composição do grupo envolvido e período de implantação do projeto? Poderia relatar um breve histórico?
6. Na sua visão, quais as principais facilidades e entraves encontrados pelo grupo no processo de implantação de um projeto de GC na unidade?
7. E quais os pontos fortes e as fragilidades vividas durante a implementação do Modelo MGCAPB? (quais aspectos do modelo em questão)
8. Houve incidentes, desequilíbrios ou vazios durante a aplicação do modelo MGCAPB?
9. Quais aspectos precisam ser melhor explorados e desenvolvidos internamente com vistas a ampliar a Gestão do Conhecimento e melhoria do desempenho das atividades desenvolvidas na Unidade?
10. O grupo que atuou no projeto-piloto permanece desempenhando atividades de gestão do conhecimento na Unidade? Em caso negativo, por quê? Em caso positivo, quais as principais atividades/iniciativas são realizadas neste grupo para a GC na sua unidade FIOCRUZ?

11. Atualmente, como são identificadas e quais as principais necessidades de Gestão do Conhecimento para a organização?
12. Quais são os processos de GC executados com maior destaque na sua Unidade? avalie que há aspectos do MGCAPB nestes processos (Produto/Serviços, Processo, Liderança, Tecnologia e Pessoas).
13. Em sua opinião, quais áreas/ações poderiam aprimorar a GC na sua unidade? E na FIOCRUZ?
14. A sua Unidade apresenta estratégia de GC para ações ou projetos conjuntos com outras organizações? Em caso afirmativo, quais?
15. Quais outros aspectos você avalia como importantes para essa pesquisa que não tenham sido contemplados nas perguntas anteriores?

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Entrevistado (a)

Essa atividade é parte integrante da pesquisa intitulada “**Gestão do Conhecimento na FIOCRUZ: uma análise do projeto-piloto realizado nas subunidades de Bio-Manguinhos, Casa de Oswaldo Cruz e Diretoria de Recursos Humanos**” desenvolvido no período 2012-2014, realizada no âmbito do Mestrado Profissional em Administração do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA. Ressaltamos que essa pesquisa é uma ação da Escola Corporativa da FIOCRUZ e tem por objetivo identificar a experiência com o projeto piloto em Gestão do Conhecimento com o Método MGCAPB como proposta para institucionalização da GC em unidades descentralizadas da FIOCRUZ. Nesse sentido, espera-se realizar uma análise que permita compreender as dificuldades e potencialidades durante o processo de concepção e implementação da referido piloto.

Os resultados da pesquisa poderão ser utilizados para subsidiar a tomada de decisão institucional referente modelos de gestão do conhecimento com foco no diagnóstico e aperfeiçoamento contínuo da gestão do conhecimento organizacional.

As informações geradas poderão ser utilizadas também, de forma agregada, em outros estudos e/ou publicações científicas, sem identificação dos participantes das entrevistas, cujos dados têm caráter confidencial.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Local, Data