

Número Especial - Abril/Junio 2017

REVISTA
Ciencias de la Documentación

ISSN 0719-5753

ciKi

VI Congreso Internacional
De Conocimiento e Innovación

221 B

WEB SCIENCES

221 B WEB SCIENCES

SANTIAGO — CHILE

CUERPO DIRECTIVO

Directora

Carolina Cabezas Cáceres

221 B Web Sciences, Chile

Subdirector

Eugenio Bustos Ruz

221 B Web Sciences, Chile

Editor

Juan Guillermo Estay Sepúlveda

221 B Web Sciences, Chile

Cuerpo Asistente

Traductora: Inglés

Pauline Corthorn Escudero

221 B Web Sciences, Chile

Traductora: Portugués

Elaine Cristina Pereira Menegón

221 B Web Sciences, Chile

Portada

Felipe Maximiliano Estay Guerrero

221 B Web Sciences, Chile

Asesoría Ciencia Aplicada y Tecnológica:

221 B Web Sciences

Santiago – Chile

Revista Ciencias de la Documentación
Representante Legal
Juan Guillermo Estay Sepúlveda Editorial

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Kátia Bethânia Melo de Souza

Universidade de Brasília – UNB, Brasil

Dr. Carlos Blaya Perez

Universidade Federal de Santa María, Brasil

Ph. D. France Bouthillier

MgGill University, Canadá

Dr. Juan Escobedo Romero

Universidad Autónoma de San Luis de Potosi,
México

Dr. Jorge Espino Sánchez

Escuela Nacional de Archiveros, Perú

Dra. Patricia Hernández Salazar

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dra. Trudy Huskamp Peterson

Certiefd Archivist Washington D. C., Estados
Unidos

Dr. Luis Fernando Jaén García

Universidad de Costa Rica, Costa Rica

Dra. Elmira Luzia Melo Soares Simeão

Universidade de Brasília, Brasil

Lic. Beatriz Montoya Valenzuela

Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú

Mg. Liliana Patiño

Archiveros Red Social, Argentina

Dr. André Porto Ancona Lopez

Universidade de Brasília, Brasil

Dra. Glaucia Vieira Ramos Konrad

Universidad Federal de Santa María, Brasil

Dra. Perla Olivia Rodríguez Reséndiz

Universidad Nacional Autónoma de México, México

COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Dr. Héctor Guillermo Alfaro López
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Eugenio Bustos Ruz
Asociación de Archiveros de Chile, Chile

Ph. D. Juan R. Coca
Universidad de Valladolid, España

Dr. Martino Contu
Universitá Degli Studi di Sassari, Italia

Dr. José Ramón Cruz Mundet
Universidad Carlos III, España

Dr. Carlos Tulio Da Silva Medeiros
Instituto Federal Sul-rio-grandense, Brasil

Dr. Andrés Di Masso Tarditti
Universidad de Barcelona, España

Dra. Luciana Duranti
University of British Columbia, Canadá

Dr. Allen Foster
University of Aberystwyth, Reino Unido

Dra. Manuela Garau
Universidad de Cagliari, Italia

Dra. Marcia H. T. de Figueredo Lima
Universidad Federal Fluminense, Brasil

Dra. Rosana López Carreño
Universidad de Murcia, España

Dr. José López Yepes
Universidad Complutense de Madrid, España

Dr. Miguel Angel Márdero Arellano
Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e
Tecnologia, Brasil

Lic. María Auxiliadora Martín Gallardo
Fundación Cs. de la Documentación, España

Dra. María del Carmen Mastropiero
Archivos Privados Organizados, Argentina

Dr. Andrea Mutolo
Universidad Autónoma de la Ciudad de
México, México

Mg. Luis Oporto Ordoñez
Director Biblioteca Nacional y Archivo
Histórico de la Asamblea Legislativa
Plurinacional de Bolivia, Bolivia
Universidad San Andrés, Bolivia

Dr. Alejandro Parada
Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Gloria Ponjuán Dante
Universidad de La Habana, Cuba

Dra. Luz Marina Quiroga
University of Hawaii, Estados Unidos

Dr. Miguel Ángel Rendón Rojas
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dra. Fernanda Ribeiro
Universidade do Porto, Portugal

Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta
Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. Vivian Romeu
Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Mg. Julio Santillán Aldana
Universidade de Brasília, Brasil

Dra. Anna Szlejcher
Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

Dra. Ludmila Tikhnova
Russian State Library, Federación Rusa



Indización

Revista Ciencias de la Documentación, se encuentra indizada en:



CATÁLOGO



CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICA



ISSN 0719-5753 - Número Especial / Abril – Junio 2017 pp. 96-110

AValiação da Maturidade da Gestão do Conhecimento em uma Instituição Pública Catarinense

Drda. Vanessa dos Santos

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
assenav.san@gmail.com

Fecha de Recepción: 28 de enero de 2017 – **Fecha de Aceptación:** 15 de marzo de 2017

Resumo

Este estudo utiliza como fundamento de aplicação a metodologia desenvolvida por Helou (2015), a qual adaptou os modelos propostos pela APO (2009) e MGCAPB (Batista, 2012) para avaliar a maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública. O modelo consiste na aplicação de um questionário que se utiliza de nove dimensões avaliativas, quais sejam, liderança; pessoas; processos; tecnologia; processo de GC; aprendizagem e inovação; resultados da GC; cultura organizacional; e arcabouço legal. O artigo tem como objetivo verificar a maturidade da gestão do conhecimento em uma instituição pública catarinense. A exemplo do que descreve Martínez, Lara-Navarra & Beltrán (2006), a incorporação de uma gestão do conhecimento nas instituições públicas permite que as informações, bem como o conhecimento, sejam considerados como um ativo da gestão administrativa, na qual se fomenta a produção de um novo conhecimento organizacional, garantindo melhores resultados. A importância de se medir o nível em que se encontra a gestão do conhecimento em uma organização se dá pelo constante aprimoramento no processo de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento organizacional, de modo que a memória organizacional não se perca ao longo do tempo ou mesmo que seja desprezada pela introdução de novos conceitos e procedimentos.

Palavras-Chaves

Gestão do Conhecimento – Administração Pública – Maturidade da Gestão do Conhecimento

Abstract

This study uses as a ground for applying the methodology developed by Helou (2015), which adapted the models proposed by APO (2009) and MGCAPB (Batista, 2012) to assess the maturity of knowledge management in Public Administration. The model is the application of a questionnaire that is used nine evaluative dimensions, namely, leadership; people; processes; technology; process GC; learning and innovation; results of GC; organizational culture and legal framework. The article aims to verify the maturity of knowledge management in a Santa Catarina public institution. The example of describing Martínez Lara-Navarra & Beltrán (2006), the incorporation of knowledge management in public institutions allows the information and knowledge, be considered as an asset of administrative management, which fosters producing a new organizational knowledge guarantee best results. The importance of measuring the level at which is the management of knowledge in an organization is through constant improvement in the process to identify, create, store, share and apply organizational knowledge, so that organizational memory is not lost along time or to be disregarded by the introduction of new concepts and procedures.

Keywords

Knowledge Management – Public administration – Knowledge Management maturity

1.- Considerações iniciais

A Administração Pública deve situar os cidadãos no centro de suas decisões, acompanhando as transformações da sociedade e suas demandas, de modo a aumentar a satisfação da população e dos grupos de interesses, utilizando-se de boas práticas de gestão e identificando os pontos de melhorias para obter resultados mais satisfatórios. Isso obriga a Administração Pública a conhecer quais ativos estão relacionados com a informação, o conhecimento, o talento e a aprendizagem existentes na organização, para poder criar, transformar e transmitir conhecimento, de modo que os ativos intangíveis possam ser geridos de forma eficiente e eficaz, em outras palavras, conhecer e estruturar a gestão do conhecimento (Juárez & Cervantes, 2012).

A gestão do conhecimento foi definida por Pardo, Coronel, Bertone, & Thomas (2013, p. 1) como “o conjunto de atividades realizadas com o fim de utilizar, compartilhar e desenvolver o conhecimento de uma organização e dos indivíduos que nela trabalham, encaminhando-os para a melhor consecução de seus objetivos”.

Destaca-se que este foco no conhecimento tem passado por um processo de implementação dentro das organizações, onde num primeiro momento o centro das atenções eram os dados, passando, num segundo momento, para a informação, e seguindo as características do ambiente em nível interno, surge, o que se tem hoje, uma valorização mais voltada ao conhecimento (Contreras & Huamani, 2013).

Juárez & Cervantes (2012) observam que a demanda da sociedade por mais informação da Administração Pública faz com que seja necessário estabelecer novas vias de interação, que estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento da sociedade do conhecimento, cujo compromisso deve abarcar, entre outros, os seguintes aspectos: i) a transparência e eficácia na gestão pública; ii) a produtividade nas organizações públicas; iii) a capacitação na formação dos gestores e funcionários públicos; e iv) a melhora e variedade na oferta de serviços públicos de qualidade. Desta forma, os autores afirmam que “a gestão do conhecimento resulta numa ferramenta de grande transcendência para as organizações públicas, cujo maior capital reside nas pessoas que a integram e nos conhecimentos, tanto fáticos como procedimentais”.

Juárez & Cervantes (2012, p.1) destacam, ainda, que “a evolução da sociedade do conhecimento leva consigo certas mudanças sociais e econômicas que influenciam de maneira decisiva na gestão das organizações públicas, as quais assumem novas responsabilidades relacionadas com a configuração e o desenvolvimento da sociedade do conhecimento”.

Pardo, Coronel, Bertone, & Thomas (2013, p. 1) afirmam que “as instituições públicas são grandes produtores e consumidores de conhecimento”, as quais devem prestar especial atenção a dois aspectos essenciais, quais sejam: “i) ser altamente eficiente em arrecadar e aplicar adequadamente os recursos; e ii) melhorar a capacidade de vida de seus cidadãos mediante os serviços especializados que prestam”.

Assim, a gestão do conhecimento na Administração Pública refere-se ao conhecimento público dos indivíduos que a compõem, ou seja, além da própria administração, deve-se considerar, entre outros, a sociedade e os servidores, em que quando bem articulados na gestão do conhecimento farão melhor uso dos recursos e

servirão de alavanca impulsionadora ao sucesso administrativo (Bem, Prado, & Delfino, 2013).

Neste contexto, essa nova sociedade e economia baseadas no conhecimento têm afetado as organizações públicas, as quais são autênticas organizações intensivas em informação, pois elas precisam adaptar sua gestão para satisfazer os novos requisitos impostos pela sociedade e pela tecnologia. Vê-se, portanto, o avanço de uma gestão transparente, com mais automatização dos processos internos, cuja introdução de técnicas de gestão do conhecimento mostra-se necessária para a formação dos gestores públicos. Isto porque a importância da gestão do conhecimento nas políticas governamentais se fundamenta numa conglomeração do conhecimento, o qual é complementado por experiências vividas (Martínez, Lara-Navarra & Beltrán, 2006).

De igual modo, ao mesmo tempo em que as organizações valorizam a importância do conhecimento, consideram também a importância da realização de processos de controle desse recurso, mediante diferentes sistemas de mediações ou processos de auditoria. A auditoria do conhecimento é um enfoque gerencial que contribui para o fortalecimento deste recurso na organização, de forma contínua e indispensável, com vistas a permitir que a gestão tenha maior vantagem entre aquelas que não reconhecem e não impulsionam a gestão do conhecimento em todos os níveis da instituição (Dante, 2008). No entanto, na Administração Pública a gestão do capital intelectual tem se mostrado com menor esforço em sua mensuração e registro (Martínez, Lara-Navarra & Beltrán, 2006).

Desta forma, com vistas a identificar o nível de gestão do conhecimento aplicado na Administração Pública, este artigo tem como objetivo verificar a maturidade da gestão do conhecimento em uma instituição pública catarinense.

2.- Diretrizes metodológicas

Este estudo utiliza como fundamento de aplicação a metodologia desenvolvida por Helou (2015), a qual adaptou os modelos propostos pela APO (2009) e MGCAPB (Batista, 2012) para avaliar a maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública.

O modelo consiste na aplicação de um questionário que se utiliza de nove dimensões avaliativas, quais sejam, liderança; pessoas; processos; tecnologia; processo de GC; aprendizagem e inovação; resultados da GC; cultura organizacional; e arcabouço legal.

Cada dimensão é dividida em cinco categorias que devem ser pontuadas de acordo com uma escala *Likert*. Destaca-se que Helou (2015) manteve a escala proposta nos modelos da APO (2009) e MGCAPB (Batista, 2012), como segue:

- 1 – as ações descritas são muito mal realizadas, ou ainda não são realizadas.
- 2 – as ações descritas são mal realizadas.
- 3 – as ações descritas são realizadas de forma adequada.
- 4 – as ações descritas são bem realizadas.
- 5 – as ações descritas são muito bem realizadas.

2.1.- Avaliação das dimensões

Neste tópico são apresentados os critérios de avaliação, de acordo com cada dimensão, estipulados para a análise da maturidade da gestão do conhecimento em uma organização.

A dimensão liderança avalia se a iniciativa de gestão do conhecimento é impulsionada na organização; se é garantido o alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia e aos projetos, com a missão e visão da organização; e se são fornecidos suporte e recursos para a implementação de projetos de gestão do conhecimento (APO, 2009).

Para Helou (2015, p. 137), a dimensão liderança é:

[...] reconhecimento da importância da criação e compartilhamento de conhecimento como recurso estratégico; fatores que conduzem ao estabelecimento de uma cultura e de uma arquitetura de GC; importância de alinhar as estratégias de GC às estratégias da organização; arranjos organizacionais para formalizar e elaborar a autoavaliação de GC; empoderamento das chefias intermediárias para elaboração e acompanhamento de GC.

DIMENSÃO LIDERANÇA						
Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Conhecimento como recurso estratégico	A liderança reconhece a importância da criação e do compartilhamento do conhecimento como recurso estratégico dentro da organização.					
Responsabilidade e trabalho colaborativo	A liderança utiliza-se do empoderamento às chefias intermediárias para realização de trabalhos colaborativos e em equipe.					
Valorização das pessoas e alocação de recursos	A liderança reconhece, promove a melhoria do desempenho, a aprendizagem individual e compartilhamento do conhecimento garantindo a alocação de recursos financeiros nos projetos de GC.					
Missão, visão e valores organizacionais	A liderança reconhece a importância de alinhar a GC aos objetivos estratégicos da organização.					
Maturidade de GC	A liderança percebe a necessidade de avaliar a maturidade de GC nas etapas de implementar o processo de GC.					

Quadro 1

Avaliação da dimensão liderança

Fonte: Helou (2015) adaptado de APO (2009) e MGCAPB (BATISTA, 2012)

A dimensão pessoas avalia se os indivíduos são usuários, bem como geradores de conhecimento, se eles criam e processam capital intelectual dentro da organização; e se a confiança é utilizada como um pré-requisito para o compartilhamento de conhecimentos (APO, 2009).

Para Helou (2015, p. 138), a dimensão pessoas é:

[...] reconhecimento da importância do conhecimento organizacional; prontidão para autoavaliação e acompanhamento do processo de GC; sistema de incentivo para participação; existência de uma cultura de compartilhamento do conhecimento; formação de equipes de trabalho para elaboração do programa de GC; programa de capacitação para GC.

DIMENSÃO PESSOA						
Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Auditoria e competências	A organização conta com uma auditoria de conhecimentos para alimentar permanentemente o banco de competências dos seus servidores.					
Capacitação	Existe algum programa de capacitação dos colaboradores para reconhecer o conhecimento como recurso organizacional de maneira a contribuir no projeto de GC.					
Trabalho compartilhado e colaborativo	A organização do trabalho contempla a formação de equipes que suportam o trabalho compartilhado e colaborativo.					
Conhecimento para tomada de decisão	Os colaboradores reconhecem a importância do recurso conhecimento como elemento de tomada de decisão.					
Incentivo para participação e compartilhamento	Existe algum sistema de incentivo para encorajar a participação dos colaboradores no projeto de GC.					

Quadro 2

Avaliação da dimensão pessoas

Fonte: Helou (2015) adaptado de APO (2009) e MGCAPB (BATISTA, 2012)

A dimensão processos avalia se há medidas sociais e tecnológicas que aumentam a contribuição do conhecimento na organização; se há processos sistemáticos e eficazes que podem contribuir para a melhoria organizacional, por meio da produtividade, rentabilidade, qualidade e crescimento. Esta dimensão refere-se ao desenvolvimento do conhecimento e dos processos de conversão, os quais utilizam cinco passos, quais sejam, identificar; criar; armazenar; compartilhar; e aplicar (APO, 2009).

Para Helou (2015, p. 138) a dimensão processos é:

[...] definição das competências alinhadas à missão e ao objetivo da organização; mapeamento e gerenciamento dos processos organizacionais; avaliação contínua do processo; conhecimento para execução dos processos organizacionais; formalização do processo de coleta e compartilhamento do conhecimento; existência de um sistema de GC.

DIMENSÃO PROCESSOS						
Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Conhecimentos essenciais.	Os conhecimentos essenciais requeridos na execução dos processos organizacionais já são conhecidos da organização.					
Alinhamento de GC ao planejamento estratégico.	A organização define seus conhecimentos essenciais e os alinha à sua missão e aos objetivos da organização.					
Coleta e compartilhamento de conhecimento.	O processo de coletar e compartilhar conhecimentos é sistematizado dentro da organização.					
Avaliação por indicadores.	Os processos organizacionais são mapeados e gerenciados a partir de indicadores de desempenho.					
Foco nos resultados.	A organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho, eficiência, eficácia e efetividade.					

Quadro 3

Avaliação da dimensão processos

Fonte: Helou (2015) adaptado de APO (2009) e MGCAPB (BATISTA, 2012)

A dimensão tecnologia avalia se é acelerado o processo de conhecimento por meio de ferramentas de tecnologia eficazes; se as ferramentas, como *groupware* e espaços de trabalho colaborativos, permitem a participação ao longo do tempo e a distância; e se é fornecida uma plataforma para a retenção do conhecimento organizacional (APO, 2009).

Para Helou (2015, p. 138), a dimensão tecnologia é “sistema de TI para suportar unidades da organização; alinhamento da TI com as estratégias organizacionais; disponibilização das informações; apropriação das TI aos usuários; TI para comunicação para transferência e compartilhamento de conhecimento; TI para suportar processo GC”.

DIMENSÃO TECNOLOGIA						
Categoria	Afirmação	1	2	3	4	5
Tecnologia na modelagem de processos.	A organização modela seus sistemas de trabalho incluindo novas tecnologias e o compartilhamento do conhecimento.					
Eficácia tecnológica.	A infraestrutura de TI disponível é suficiente para suportar as estratégias da organização e às necessidades dos usuários.					
Tecnologia como meio de compartilhamento.	A tecnologia é usada como fonte de comunicação e como apoio à transferência e ao compartilhamento de conhecimento.					
Tecnologia como meio de conhecimento.	Os dados, informações e conhecimentos disponíveis na organização são regularmente atualizados.					
Tecnologia como meio de recuperação de conhecimentos.	A tecnologia disponível já permite arranjar, tornar acessível, proteger, armazenar, recuperar, analisar, filtrar, avaliar e dispor sobre os dados, informações e conhecimentos relevantes para a organização.					

Quadro 4

Avaliação da dimensão tecnologia

Fonte: Helou (2015) adaptado de APO (2009) e MGCAPB (BATISTA, 2012)

A dimensão processo de gestão do conhecimento avalia se a organização tem processo sistemático voltado à gestão do conhecimento, se há um mapa de conhecimento formulado na organização; se são observadas as fases do conhecimento (APO, 2009).

DIMENSÃO PROCESSO DE GC						
Categoria	Afirmação	1	2	3	4	5
Processos de GC.	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.					
Mapa de conhecimento.	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.					

Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento em uma instituição pública catarinense pág. 103

Processo de aquisição e armazenamento do conhecimento.	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.					
Retenção do conhecimento na organização.	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo a organização é retido.					
Práticas de aprendizagem	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.					

Quadro 5

Avaliação da dimensão processo de gestão do conhecimento

Fonte: Helou (2015) adaptado de APO (2009) e MGCAPB (BATISTA, 2012)

A dimensão aprendizagem e inovação avalia se o processo de conhecimento permite a aprendizagem e inovação em todos os níveis e áreas da organização; se o processo de conhecimento é considerado para novos produtos, serviços, processos, mercados, tecnologias e modelos de negócios (APO, 2009).

DIMENSAO APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO						
Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Aprendizagem contínua.	A organização articula e reforça continuamente valores como a aprendizagem e a inovação.					
Aprendizagem a partir de erros.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou a fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.					
Trabalhos em equipes interfuncionais.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.					
Autonomia funcional.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.					
Inovação na gestão de pessoas.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos e estimular o trabalho em grupo com o objetivo de compartilhar conhecimento.					

Quadro 6

Avaliação da dimensão aprendizagem e inovação

Fonte: Helou (2015) adaptado de APO (2009) e MGCAPB (BATISTA, 2012)

A dimensão resultados da gestão do conhecimento avalia o histórico da organização na implantação/implementação da gestão do conhecimento e se são utilizados indicadores para avaliar as contribuições da gestão do conhecimento nos resultados da organização (APO, 2009).

DIMENSÃO RESULTADOS DA GC						
Categoria	Afirmação	1	2	3	4	5
Histórico de GC na organização.	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho					
Utilização de indicadores para avaliação de resultados.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.					
Melhoria dos indicadores.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços e eficiência.					
Indicadores de efetividade social.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.					
Indicadores dos critérios gerais da Administração Pública brasileira.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.					

Quadro 7

Avaliação da dimensão resultados da gestão do conhecimento

Fonte: Helou (2015) adaptado de APO (2009) e MGCAPB (BATISTA, 2012)

A cultura organizacional é tida para Helou (2015, p. 213) como “todo aquele complexo que inclui conhecimento, a arte, as crenças, a lei, a moral, os costumes e todos os hábitos e aptidões adquiridos pelo homem, não somente em família, como também por fazer parte de uma sociedade, ou organização como membro dela que é”.

DIMENSÃO CULTURA ORGANIZACIONAL						
Categoria	Afirmação	1	2	3	4	5
Necessidade de se adotar GC	A liderança identifica as questões, os fatores e elementos de sucesso que conduzem à organização ao estabelecimento de uma cultura de GC e de uma arquitetura de GC.					
Trabalho colaborativo entre equipes interdisciplinares	Existe uma cultura de trabalho que estimula o trabalho colaborativo e em equipes interdisciplinares.					
Clima e cultura organizacional	A organização possui um clima organizacional propício para a participação e para o compartilhamento de conhecimentos					
Cultura de compartilhamento	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.					
Processo de tomada de decisão	Existe uma cultura de participação no processo de tomada de decisão					

Quadro 8

Avaliação da dimensão cultura organizacional

Fonte: Helou (2015) adaptado de APO (2009) e MGCAPB (BATISTA, 2012)

De acordo com Helou (2015, p. 159), arcabouço legal é “um atributo jurídico de qualquer ato humano ou pessoa jurídica que indica se é, ou não, contrário à lei, se está, ou não, dentro do permitido pelo sistema jurídico, seja expressamente ou implicitamente. Se este atributo for positivo, diz-se que é legal, caso contrário é ilegal”.

DIMENSÃO ARCABOUCO LEGAL						
Categoria	Afirmação	1	2	3	4	5
Orçamento.	Existe item orçamentário para garantir a implantação das iniciativas de GC.					
Legalidade.	Existe uma articulação entre os organismos institucionais dos poderes constituintes da Administração Pública para garantir a legalidades das ações de GC.					
Institucionalidade da área de GC.	Existe algum mecanismo sistematizado e institucionalizado para a coordenação e gestão do processo de GC.					

Avaliação dos procedimentos jurídicos.	Existem mecanismos de avaliação permanente das necessidades de mudança nos procedimentos jurídicos da organização.					
Pessoas.	Existe algum mecanismo legal e jurídico que incentive e garanta o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento na organização.					

Quadro 9

Avaliação da dimensão arcabouço legal

Fonte: Helou (2015) adaptado de APO (2009) e MGCAPB (BATISTA, 2012)

2.2.- Níveis de maturidade em GC

Os resultados da auditoria dão uma visão do nível de amadurecimento da gestão de conhecimento em uma organização. Isso pode variar a partir do nível "reação" no seu nível mais baixo, até o nível de "maturidade" no seu nível mais elevado (APO, 2009). A APO (2009) estabelece cinco níveis do menor para o maior, quais sejam: i) reação; ii) iniciação; iii) introdução / expansão; iv) refinamento / controle; e v) maturidade.

Helou (2015) renomeou os níveis, uma vez que incluiu duas novas dimensões avaliativas, cultura organizacional e arcabouço legal, nos modelos propostos pela APO (2009) e Batista (2012). Desta forma, para Helou (2015), a escala de maturidade em uma organização da Administração Pública baseia-se em 5C's, são eles: i) carente; ii) constatando; iii) consciente; iv) consistente; e v) consolidado.

Considerando que da análise das dimensões pode-se obter a pontuação máxima de 225 pontos, tem-se que a maturidade de uma organização pode ser evidenciada conforme exposto na Figura 1 – Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento.

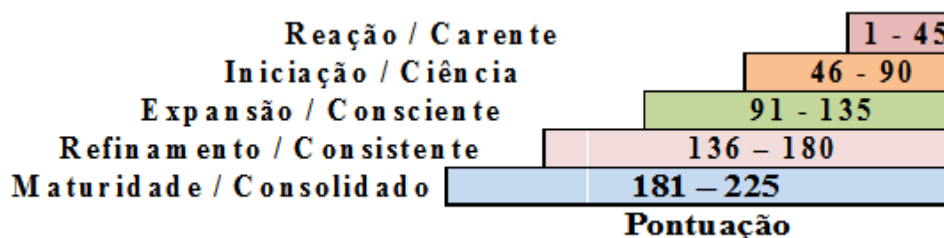


Figura 1

Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de APO, 2009; Batista, 2012; Helou, 2015

O significado de cada um dos cinco níveis é definido como segue (APO, 2009; Batista, 2012; Helou, 2015):

- **Nível 1 – Reação / Carente:** A organização não tem conhecimento de que é gestão do conhecimento e qual a sua importância para melhorar a eficiência, eficácia e efetividade de suas ações.
- **Nível 2 – Iniciação / Ciência:** A organização está começando a reconhecer a necessidade de gerir o conhecimento ou pode já estar iniciando um projeto piloto de gestão do conhecimento. Há práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas.
- **Nível 3 – Expansão / Consciente:** Há práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas. Há a iniciativa de gestão do conhecimento de maneira isolada.
- **Nível 4 – Refinamento / Consistente:** A implementação da GC é continuamente avaliada para a melhoria contínua. Verifica-se o início do processo de gestão do conhecimento de modo integrado.
- **Nível 5: Maturidade / Consolidado:** O processo de gestão do conhecimento encontra-se institucionalizado dentro da organização pública.

De igual modo, aplicam-se os níveis de maturidade de forma intermediária às dimensões, como demonstrado na Figura 2 - Nível Intermediário de Maturidade por Dimensão.

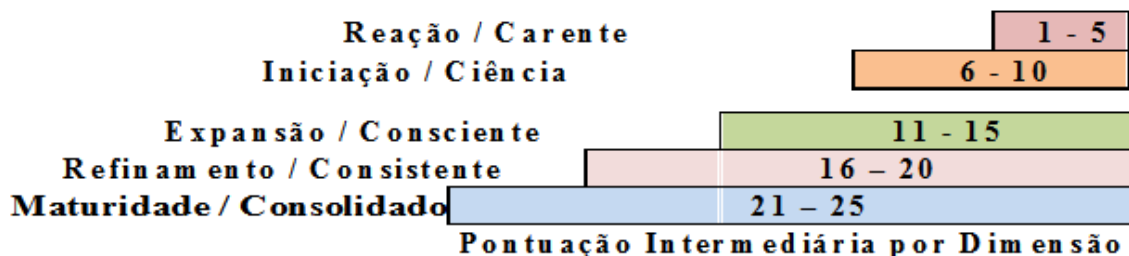


Figura 2

Nível Intermediário de Maturidade por Dimensão

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de APO, 2009; Batista, 2012; Helou, 2015

3.- Resultados

Os resultados obtidos apontam que a instituição pública avaliada enquadra-se no nível de expansão, com 102 pontos no total, ou seja, ela tem consciência da gestão do conhecimento na organização. Entretanto, ainda é um processo incipiente, uma vez que se observa haver práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas de forma isolada, como pode-se inferir das pontuações intermediárias obtidas em cada dimensão. O Gráfico 1 – Maturidade da Gestão do Conhecimento – mostra os resultados por dimensão.

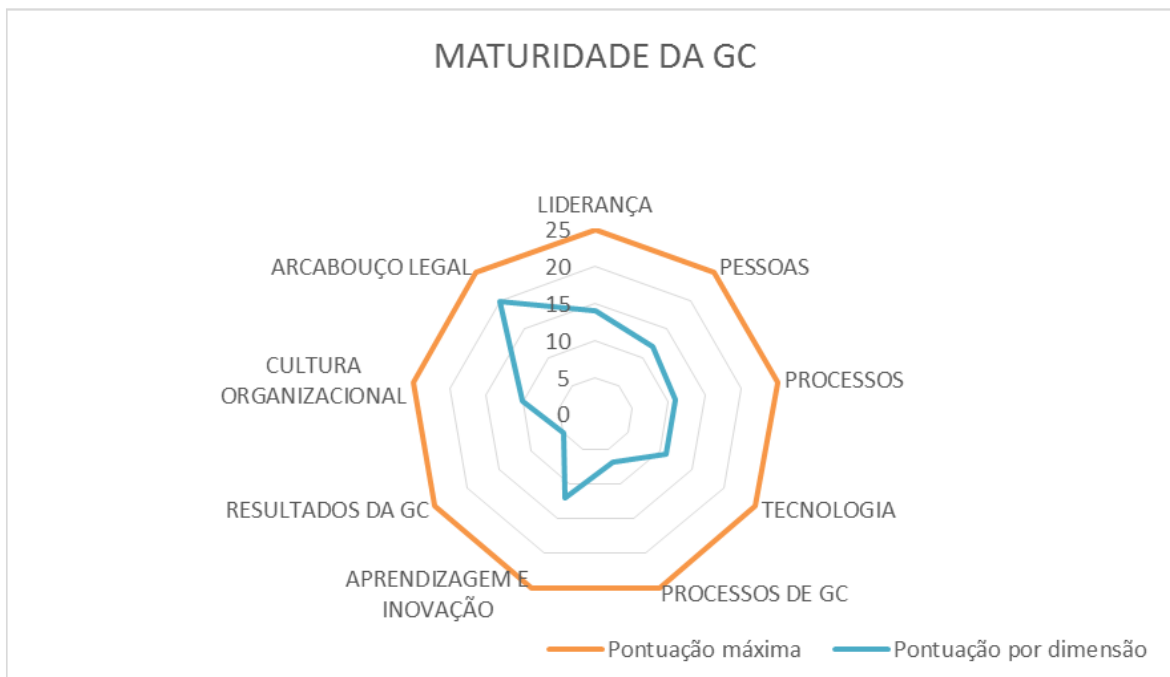


Gráfico 1

Maturidade da Gestão do Conhecimento

Fonte: Os autores a partir dos dados coletados

Dos resultados obtidos, percebe-se que a dimensão liderança, com quatorze pontos, está em fase de expansão. Isto se dá por algumas ações isoladas que buscam alinhar a gestão do conhecimento em ações estratégicas e de projetos voltados à missão e à visão da organização. Verifica-se que há ações iniciais de implementação da gestão do conhecimento.

A dimensão pessoas, com quatorze pontos, também encontra-se em fase de expansão, ainda não se percebe de forma contumaz a importância do conhecimento organizacional. Não há processos de gestão do conhecimento formalmente constituídos, os quais estimulem uma cultura de compartilhamento do conhecimento. Verificam-se ações isoladas em programas de capacitação.

A dimensão processos apresentou onze pontos, enquadrando-se no nível de expansão. Assim, há por parte da instituição a consciência da gestão do conhecimento, sem, contudo, tê-la implantada por completo. Não se verificam processos sistemáticos de criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento com o objetivo de melhoria na qualidade dos serviços prestados.

A dimensão tecnologia, com onze pontos, também está na fase de expansão. Embora haja tecnologia da informação aplicada às atividades da instituição, não se constata a sistematização das informações de forma integrada a um conceito voltado à gestão do conhecimento.

A dimensão processo de GC totalizou sete pontos, ficando em nível de iniciação, ou seja, está se começando a conhecer a necessidade de gerir o conhecimento. Não há processo sistematizado de gestão do conhecimento, em sua totalidade, há apenas em algumas áreas.

A dimensão aprendizagem e inovação está em fase de expansão, com doze pontos. Isso significa que ainda não há, em sua completude, um processo de conhecimento que permita a aprendizagem e a inovação em todos os níveis e áreas da organização.

A dimensão resultados de GC apresentou fase de carência ou reação, atingindo somente cinco pontos. Infere-se, portanto, que não há na instituição avaliada um histórico de implantação de gestão do conhecimento, tampouco são utilizados indicadores que possam mensurar a contribuição da gestão do conhecimento nos resultados e desempenho da organização.

A dimensão cultura organizacional enquadra-se na fase de iniciação, com dez pontos, ou seja, a organização está começando a reconhecer a importância da gestão do conhecimento.

A dimensão arcabouço legal foi a que obteve maior pontuação, a qual se enquadra na fase de refinamento, com vinte pontos. É a dimensão cuja gestão do conhecimento se consolidou, tendo assumido sua maturidade dentro do processo.

4.- Considerações finais

A exemplo do que descreve Martínez, Lara-Navarra & Beltrán (2006), a incorporação de uma gestão do conhecimento nas instituições públicas permite que as informações, bem como o conhecimento, sejam considerados como um ativo da gestão administrativa, na qual se fomenta a produção de um novo conhecimento organizacional, garantindo melhores resultados.

A importância de se medir o nível em que se encontra a gestão do conhecimento em uma organização se dá pelo constante aprimoramento no processo de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento organizacional, de modo que a memória organizacional não se perca ao longo do tempo ou mesmo que seja desprezada pela introdução de novos conceitos e procedimentos.

5.- Referências

APO (2009). Knowledge Management: Facilitators' Guide. Asian Productivity Organization. Recuperado de: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG/IS-39_APO-KM-FG.pdf

Batista, F.F. (2012). Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Recuperado de: http://www.enabrasil.sc.gov.br/uploads/livro_modelodegestao_vol-01.pdf

Bem, R. M.; Prado M. L. & Delfino, N. (2013). Desafios à implantação da gestão do conhecimento: A questão cultural nas organizações pública federais brasileiras. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Recuperado de: www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php

Contreas, F. C. & Huamani, P. L. (2013). La gestión del conocimiento y las políticas públicas. Lima – Peru: Universidad Maria Auxiliadora. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/22933/1/LA%20GESTI%C3%93N%20DEL%20CONOCIMIENTO%20Y%20LAS%20POL%C3%8DTICAS%20P%C3%9ABLICAS.pdf>

Dante, G. P. (2008). Auditoria da Informação e do Conhecimento Organizacional: Gênese de uma Integração. Brazilian Journal of Information Science.

Helou, A. R. H. A. (2015). Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública. (Tese Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil). Recuperada de: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/06/Angela-Regina-Heinzen-Amin-Helou1.pdf>

Juárez, H. J. L. & Cervantes, B. P. (2012). La gestión del conocimiento como estrategia para la mejora continua em la Administración Publica Municipal. La experiencia del H Ayuntamiento de Novolato. Internacional Journal of Good Conscience. 7(3) 1-14. Noviembre 2012. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v7-n3/7\(3\)1-14.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)1-14.pdf)

Martínez, J. Á.; Lara-Navarra, P. & Beltrán, P. (2006). La influencia de la sociedade del conocimiento em la modernización de la Administración Pública. Revista sobre la sociedade de conocimiento. UOCpapers, n. 3. Recuperado de: http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/martinez_lara_beltran.pdf

Pardo, S.; Coronel, J. E.; Bertone, R. & Thomas, P. (2013) Gestión del Conocimiento: un enfoque aplicado em la Administración Pública. Argentina: Intituto de Investigación em Informática (LIDI) – Faculdade de Informática. Universidade Nacional de La Plata. Recuperado de: <http://www.lidi.info.unlp.edu.ar/wp/wp-content/uploads/2013/09/CACIC2013PardoCoronelBertoneThomas.pdf>

Para Citar este Artículo:

Santos, Vanessa dos. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento em uma instituição pública catarinense. Rev. Cs. Doc. Num. Especial Abril - Junio 2017, ISSN 0719-5753, pp. 96-110.

221 B
WEB SCIENCES

ciKi

Revista
CD
Ciencias de la
Documentación

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Ciencias de la Documentación**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Ciencias de la Documentación**.