

Graduação Pós-Graduação

Aspectos estruturais das teses e dissertações no Brasil sobre a gestão do conhecimento na área pública

Dávisson Lucas Vieira Afonso
Universidade Federal de Rondônia
Davisson1993@gmail.com

Iluska Lobo Braga
Universidade Federal de Rondônia
Iluska.loba@unir.br

RESUMO

Desde que Coelho (2004) identificou o pouco interesse da administração pública do Brasil pela Gestão do Conhecimento (GC), diversos estudos sobre o tema foram realizados, inclusive pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Em 2005 Batista et al identificaram que a GC era uma iniciativa isolada e pulverizada na administração pública, ausência de entendimento dos gestores e chefes acerca da GC, por sim propôs diretrizes para elaboração e política pública de GC. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é descrever os aspectos estruturais das teses e dissertações no Brasil sobre a GC na área pública. Para isso, foi realizado o seguinte procedimento metodológico: consulta pelos termos “gestão do conhecimento na administração pública” e “gestão do conhecimento no setor público” no banco de teses e dissertações da capes. A seleção resultou em 34 documentos para análise. Os principais resultados apontam que os pesquisadores preferem aplicar instrumentos próprios para a coleta de dados, bem como que há ampla variedade de obras que fundamentam os trabalhos de pós-graduação, entretanto 88% das obras foram referenciadas em apenas um dos estudos. Por fim, a pesquisa apresenta a limitação de não ter se dedicado a análise de um aspecto mais restrito que possibilitasse maior profundidade no estudo.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Bibliometria Pós-graduação.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo foi elaborado para apresentar para a academia os resultados das pesquisas iniciais realizadas para a construção de Trabalho Final de Conclusão (TCF) de Mestrado, dissertação, que tem como objetivo investigar a Gestão do Conhecimento (GC) na Administração Pública do Brasil.

O Brasil teve como principais modelos de gestão a o patrimonialismo, caracterizado pela ausência de separação entre o patrimônio público e privado, sucedido pelo modelo burocrático, a partir dos anos de 1930 representado pela rigidez administrativa, na década de 90 foi implantado o gerencialismo propondo a modernização da gestão pública, inspirado na experiência da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que implantou modelo na década de 70 (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Simultaneamente à busca pela modernização administração, a um novo paradigma da sociedade do conhecimento e da informação modificando a capacidade produtiva de empresas, órgãos públicos e Estados, em razão do avanço das transformações tecnológicas. Segundo Barbosa (2008) o avanço tecnológico resulta em excesso de conhecimento e informação na sociedade tornando a identificação e utilização desse ativo um dos maiores desafios pessoais e organizacionais.

No setor público também há excesso de conhecimento e informação que são utilizados para atender ao interesse público. O desafio na administração pública consiste em otimizar a utilização desses recursos de modo a reduzir o custo e maximizar a qualidade dos bens e serviços prestados para a sociedade. Porém, segundo Batista (2016) 42,5% das instituições da administração pública federal estão no terceiro nível de maturidade, em escala de cinco níveis de maturidade, ou seja, possuem algumas práticas de GC que são observáveis, porém ainda longe de serem institucionalizadas e incorporadas à metodologia de trabalho das pessoas.

Neste contexto, com objetivo de compreender como os estudos de GC na administração pública são conduzidos nos TCFs, este estudo tem como pergunta de pesquisa: quais são os aspectos estruturais das teses e dissertações no Brasil sobre a GC na área pública?

Para responder a pergunta de pesquisa, o objetivo geral deste estudo é: descrever os aspectos estruturais das teses e dissertações no Brasil sobre a GC na área pública. Para isso, foram definidos como objetivos específicos: identificar as referências bibliográficas, apontar os aspectos metodológicos e declarar os resultados das pesquisas.

A pesquisa se justifica, pois irá compreender o percurso metodológico seguido pelos pesquisadores da pós-graduação brasileira para estudar a GC na área pública, bem como os resultados alcançados, possibilitando identificar lacuna para realização de futuras pesquisas.

O artigo é composto desta introdução, da revisão da literatura, dos procedimentos metodológicos em que explicamos os métodos e procedimentos utilizados para o desenvolvimento do trabalho, discussão e análise dos dados coletados, da apresentação das principais conclusões e considerações, seguido das referências utilizadas para elaboração deste artigo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nonaka e Takeuchi (2008) definem Gestão do Conhecimento (GC) como o processo de criar, disseminar e incorporar dinamicamente novos produtos, tecnologias e sistemas na organização de modo a perpetuar as mudanças no interior da organização. Essas mudanças proporcionam que a organização se adapte às modificações do ambiente externo decorrentes do aumento da competição global e avanço tecnológico que exigem soluções para criação e manutenção de vantagem competitiva.

Cong e Pandya (2003) identificaram que há aparente desconhecimento da GC no setor público. Nesta esteira, Coelho (2004) destacou que havia pouco interesse da administração pública pelo tema GC, bem como que as raras utilizações da GC possuíam disfunções quanto a difusão dos pressupostos e nível de profundidade em que essa forma de gestão é tratada. Desde então foram realizadas diversas pesquisas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e conduzidas por Batista.

Já em 2005 Batista et al laboraram a pesquisa “governo que aprende – A Gestão do Conhecimento no setor público” em que identificaram que a GC era uma iniciativa isolada e pulverizada na administração pública, ausência de entendimento dos gestores e chefes acerca da GC, por sim propôs diretrizes para elaboração e política pública de GC. Batista (2012) elaborou o modelo de GC para a administração pública brasileira contendo um instrumento para avaliação da maturidade em GC.

Para Batista et al (2005) a GC no setor público não se trata de agregação de projetos e metodologias, mas sim de criar, usar e reutilizar de forma eficaz a informação e conhecimento para promover a modernização da gestão, além de garantir a transparência nas ações estatais direcionadas às necessidades da sociedade. Além das pesquisas do IPEA, os pesquisadores da pós-graduação no Brasil desenvolveram estudos sobre a GC na administração pública, os

quais possuem achados indispensáveis para a compreensão e desenvolvimento do tema GC na área pública.

Conforme Câmara e Nunes (2021) apesar de haver reconhecimento da importância da GC pela literatura, ainda são tímidas as iniciativas concretas para a sua implementação no setor público, havendo espaço para inovações. Nesta linha, Nogueira et al (2018) constataram que as pesquisas sobre GC na administração pública do Brasil estão em evolução e seguindo as tendências internacionais.

Corroborando com Câmara e Nunes (2021) e Nogueira et al (2018), Da Silva Alfenas et al (2021) afirmam que o estudo do tema tem evoluído na direção desejada, porém o estágio de desenvolvimento do assunto requer maior maturidade científica e atenção acadêmica.

Finalizada a revisão da literatura, o tópico a seguir apresenta os procedimentos metodológicos seguidos pelos autores deste artigo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este item trata das classificações e procedimentos metodológicos utilizados na realização desta pesquisa. Inicialmente foi realizada busca por artigos bibliométricos que tratam da GC na área pública, oportunidade em que foi identificado ausência de revisão nas teses e dissertações. Dessa forma, foi realizada consulta pelos termos “gestão do conhecimento na administração pública” e “gestão do conhecimento no setor público” no banco de teses e dissertações da capes, no site < <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/>>, para seleção dos dados a serem analisados. A busca resultou em 49 documentos, desses foram excluídos os repetidos restando 47, após leitura do tema e resumo foram excluídos mais 12, houve acréscimo de um trabalho identificado anteriormente no google acadêmico e de dois que foram defendidos em 2021 na Universidade Federal de Rondônia, totalizando 38 documentos.

Dos trabalhos selecionados para análise, 7 não estavam disponíveis para visualização no banco de teses e dissertações da CAPES. Por esse motivo, foi realizada consulta no site do programa de pós-graduação, enviado email ao programa e ao autor solicitando cópia do documento. Após essas providências foi obtido acesso a 3 documentos e eliminados 4 da análise, resultando em 34 dados a serem utilizados nesta pesquisa.

As teses e dissertações foram lidas e os dados extraídos foram tabulados e tratados na ferramenta planilha google disponível no google drive. Inicialmente foi criada coluna específica para inclusão dos seguintes elementos: palavras-chaves, objetivo geral,

classificação metodológica, origem do instrumento de coletas de dados, síntese dos resultados e conclusões, referências utilizadas. Esses elementos foram escolhidos para representarem os aspectos estruturais das teses e dissertações sobre GC na área pública.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A REVISÃO DE LITERATURA

Analisando as referências bibliográficas de cada um dos trabalhos selecionados para a revisão bibliométrica foi constatada a utilização de 2.478 obras diferentes. O referencial identificado contém livros e artigos de autoria de pesquisadores brasileiros e internacionais, além da legislação brasileira. Essa característica justifica um achado da pesquisa que demonstra a citação de 2.183, aproximadamente 88%, das referências apenas em um estudo. A Tabela 1 demonstra as obras que foram mais citadas nos estudos.

Tabela 1. obras mais citadas.

Autor	Obra	Quantidade de citações
NONAKA, I; TAKEUCHI, H.	Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.	21
BATISTA, F. F.	Modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.	20
BATISTA, F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F; TERRA, J. C. C	Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Texto para discussão n. 1095. Brasília: IPEA, 2005.	19
DAVENPORT, T.; PRUSAK L.	Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.	19
SVEIBY, K. E.	A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.	17
BATISTA, F.	Governo que aprende - Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal. Texto para discussão n. 1022. Brasília: IPEA, 2004.	15
PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K.	Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.	13

FRESNEDA, P. S.V.; GONÇALVES, S. M. G.	A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal. Câmara dos Deputados. Brasília, p. 84. 2007.	11
BRASIL	Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.	10
BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L.	Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002	10
STEWART, T. A.	Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus 1998.	10
SCHLESINGE R, Cristina Costa Barros,, Et all	Gestão do conhecimento na Administração Pública. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.	9
GIL, A. C.	Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.	8

Fonte: elaborado pelos autores.

A tabela acima deixa claro que a obra seminal que fundamenta os estudos é a Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação de Nonaka e Takeuchi (1997) sendo também a obra mais citada, presente em mais de 50% dos trabalhos.

A obra de Nonaka e Takeuchi (1997) é dividido nos seguintes capítulos: da introdução ao conhecimento nas organizações, conhecimento e administração, a Teoria da criação do conhecimento organizacional, a criação do conhecimento na prática, o processo gerencial Middle-up-down para a criação do conhecimento, uma nova estrutura organizacional, criação do conhecimento organizacional global e implicações gerenciais e teóricas.

O pesquisador brasileiro que é mais utilizado na revisão bibliográfica dos estudos é Fábio Ferreira Batista com três obras entre as mais citadas, resultando em 54 citações. A obra desse pesquisador mais utilizada trata da descrição de um modelo de GC para a administração pública do Brasil composto de: direcionadores estratégicos; os viabilizadores liderança, tecnologia, pessoas e processos; processo de GC em 5 etapas denominadas identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento; adaptação do ciclo PDCA ao KDCA; resultados da GC; partes interessadas definidas como cidadão-usuário e sociedade. O capítulo 1 do livro apresenta a revisão de literatura, o capítulo seguinte trata de “por que gestão do conhecimento na administração pública?”, seguido de “o que é gestão do conhecimento na administração pública?”, na sequência o capítulo 4 aborda de forma específica o “modelo de

gestão do conhecimento para a administração pública”, incluindo o IAGCAP.

Em “conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual” Davenport e Prusak (1998) escrevem a obra em doze capítulos, o primeiro os autores respondem a pergunta “o que queremos dizer com conhecimento?”, para isso apresentam uma definição prática do conhecimento, conhecimento em ação, contextualizam o conhecimento como ativo corporativo, e apresentam um caso que consideram relevante; o segundo apresenta a “a promessa e o desafio dos mercados do conhecimento” em que associam o mercado do conhecimento com os outros mercados existentes; no terceiro discorrem sobre “a geração do conhecimento”, para os autores o conhecimento pode ser gerado por meio da aquisição, aluguel, recursos dirigidos, fusão, adaptação, redes e fatores comuns; o quarto consiste na “codificação e coordenação do conhecimento”, com destaque para os princípios e desafios de codificar o conhecimento.

A obra de Davenport e Prusak (2003) apresenta ao leitor, ainda, os seguintes capítulos: transferência do conhecimento, contendo estratégias e cultura da transferência do conhecimento e um caso considerando relevante para ilustrar o capítulo; o sexto trata das “funções e qualificações da área do conhecimento”, especificamente o pessoal orientado para o conhecimento, trabalhadores do conhecimento, além dos gerentes de projeto da GC e diretor da GC; o sétimo trata das “tecnologias para a gestão do conhecimento”, seguido de “projetos de GC prática”, por fim “a pragmática da GC”.

Na obra A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento de Sveiby (1998) possui três partes: I- apresenta “a Era da Organização do Conhecimento” contextualizando o conhecimento como a nova riqueza das organizações, como ocorre a exploração dos ilimitados recursos dessa era organizacional, definição do significado de conhecimento e competência, por fim apresenta a transferência do conhecimento como principal atividade das organizações; na parte II- explora o “gerenciamento de ativos intangíveis”, especificamente a luta pelo poder na organização do conhecimento por quatro participantes denominados o profissional, o líder, o pessoal de suporte e o gerente, cada um com agendas próprias, ainda no capítulo destaca o desenvolvimento e utilização da competência profissional, a estrutura interna na sustentação da transferência do conhecimento e como melhorar a eficiência e efetividade da estrutura interna; na parte III- a obra destaca a avaliação dos ativos intangíveis.

Probst, Raub e Romhardt (2002) autores de Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso discorrem sobre o desafio da gestão do conhecimento, a base de conhecimento da empresa, elementos construtivos da GC, definição das metas de

conhecimento, identificar, adquirir, desenvolver, transferir, usar, preservar e medir o conhecimento como processos essenciais da GC, incorporação da GC e as primeiras experiência de implementação.

A obra "A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal de Fresneda e Gonçalves (2007) apresenta um diagnóstico de necessidades e demandas de GC na administração pública federal do Brasil, bem como propõe um modelo de uma política de GC. Para isso os autores respondem a pergunta porque fazer gestão do conhecimento na administração pública, analisam o panorama da GC identificado nas pesquisas realizadas pelo IPEA em 2004 e 2005, conceituam GC, definem as premissas básicas e diretrizes para política de GC, por fim, apresentam proposta de política de GC para a administração pública federal.

Em "Gestão do conhecimento na Administração Pública. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008" Schlesinger et all, com objetivo de melhorar o desempenho estatal apresenta uma proposta de GC de modo a suprir as exigências da administração pública, foca na criação de um ambiente adequado para a GC. Com esse objetivo a obra contém a contextualização da sociedade da informação e do conhecimento, o panorama da GC no setor público, as diferenças do setor público, finalizam com prescrição de como implementar o modelo que fora proposto na obra com orientações sobre o diagnóstico do ambiente organizacional, planejamento e criação do ambiente propício, ações de implementação e acompanhamento da metodologia de implementação.

A referência metodológica mais citada foi a obra Como elaborar projetos de pesquisa de Gil (2002). Também há destaque para as obras de Yin, tendo em vista que preferência dos autores por estudo de caso, motivo pelo qual duas obras do autor tiveram quantidade de citações próxima do quantitativo estabelecido como corte nesta pesquisa, cada uma das obras foi citada seis vezes.

As obras "Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa" de Bukowitz e Williams (2002) e "Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas" de Stewart (1998) completam a lista de referências mais utilizadas nos estudos analisados.

3.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Quanto à metodologia de pesquisa dos trabalhos, a Tabela 2 demonstra a escolha quanto aos objetivos e quanto à abordagem, sendo possível contatar que há preferência dos

pesquisador por pesquisas de natureza descritiva e abordagem qualitativa.

Tabela 2. metodologias utilizadas.

Autores	Metodologia quanto aos objetivos (natureza)	Metodologia quanto a abordagem (enfoque)
MARONATO (2018)	descritiva e exploratória	qualitativa
LIMA (2021)	descritiva , exploratória	qualitativa
FREITAS (2021)	explicativa	quantitativa
ECHTERNACHT (2015)	descritiva	qualitativa
PEREIRA (2012)	descritiva	qualitativa
BRAUN (2013)	não há indicação	quali-quantitativa
SOUZA (2015)	exploratória-descritiva	quali-quantitativa
BASSO (2018)	descritiva	quantitativa
LIRA (2019)	descritiva	qualitativa
LIMA (2016)	exploratória	qualitativa
ROCHA JUNIOR (2014)	exploratória	qualitativa
LUCCA (2019)	descritiva	quali-quantitativa
CAMPOS (2016)	descritiva	qualitativa
MENEZES (2020)	descritiva	qualitativa
LIMA (2012)	descritiva	quali-quantitativa
LIMA (2010)	exploratória, descritiva e explanatória	qualitativa
BAMBIRRA (2009)	descritiva	quali-quantitativa
ABREU (2011)	não consta	qualitativa
NEVES (2011)	descritiva	quali-quantitativa
HELOU (2015)	descritiva	qualitativa
FLORES (2018)	descritiva e exploratória	qualitativa
BARRETO (2018)	exploratória e, descritiva	quali-quantitativa
PACHECO (2015)	descritiva, exploratória	qualitativa
VASCONCELOS (2020)	exploratória	qualitativa
SANTOS (2017)	exploratória	qualitativa
GONÇALVES (2006)	exploratória	quali-quantitativa
PAIXÃO (2018)	descritiva	qualitativa
SILVA (2011)	aplicada, intervencionista, exploratória e descritiva	--
BIAVASCHI (2020)	descritiva	qualitativa
NEVES JUNIOR (2013)	exploratória, descritiva	quali-quantitativa
MARQUES (2016)	descritiva	quantitativa
AMBROSI (2007)	observação participante natura	qualitativa
CESARIO (2019)	exploratória e descritiva	quali-quantitativa
FURIGO (2018)	descritiva	predominantemente qualitativa

Fonte: elaborado pelos autores.

A tabela3 demonstra a escolha dos pesquisadores por replicação de instrumentos de coletas já existentes ou desenvolvimento de instrumento próximo para coletar os dados da pesquisa.

Tabela 3. Instrumentos de coletas de dados

Autor	Origem do instrumento de coleta de dados
MARONATO (2018); LIMA (2021); FREITAS (2021); ECHTERNACHT (2015); PEREIRA (2012); SOUZA (2015); LUCCA (2019); CAMPOS (2016); MENEZES (2020); LIMA (2012); SANTOS (2017); VASCONCELOS (2020); PAIXÃO (2018); BIAVASCHI (2020); ABREU (2011); ROCHA JUNIOR (2014); LIMA (2010); GONÇALVES (2006)	Autor(a) elaborou o próprio instrumento para a coleta de dados
BRAUN (2013); NEVES (2011); NEVES JUNIOR (2013)	Método Organizational Knowledge Assessment (oka) proposto pelo Banco Mundial
BASSO (2018); LIRA (2019); BARRETO (2018); CESARIO (2019); PACHECO (2015); FLORES (2018); HELOU (2015);	Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, proposto por batista (2012)

MARQUES (2016)	
LIMA (2016); AMBROSI (2007)	não houve
BAMBIRRA (2009)	replicação parcial de estudos feitos pelo IPEA
HELOU (2015)	Robbins (2006), Denhardt (2012), Kulkarni e Freeze (2004)
SILVA (2011)	Modelo de diagnóstico proposto por Bukowitx e Williams (2002)
MARQUES (2016)	escala de três itens para medir o desengajamento do compartilhamento do conhecimento desenvolvida por Ford e Staples (2008) e Escala de Estresse no Trabalho (EET), desenvolvida por Paschoal e Tamayo (2004)
FURIGO (2018)	Adaptação de questionários desenvolvidos por Batista

Fonte: elaborado pelos autores.

Fica evidente a preferência dos autores pela elaboração de questionários próprios para coletar os dados utilizados nas pesquisas, considerando o número de questionários elaborados, a seguir serão descritos alguns dos instrumentos relevantes elaborados pelos pesquisadores.

O questionário elaborado por Maronato (2018) refere-se ao compartilhamento do conhecimento, objetivando identificar os elementos facilitadores, além de práticas e ferramentas tecnológicas da GC utilizadas na instituição. O instrumento contém 36 questões divididas em 3 partes: práticas de GC para compartilhamento; ferramentas tecnológicas; e elementos facilitadores ao todo são 36 questões.

Lima (2021) elaborou o instrumento utilizando os conceitos apresentados no referencial teórico e adaptando instrumentos de coletas de Cruz (2014), Paula (2018) e Maronato (2019) para: verificar a percepção sobre a GC; identificar práticas e ferramentas em uso na instituição; e identificar os fatores facilitadores e inibidores da GC.

Com base em escalas desenvolvidas e validadas em pesquisas anteriores questionário, Freitas (2021) elaborou instrumento constituído por 39 indicadores que avaliam: atitude, normas subjetivas, controle comportamental percebido, intenção de compartilhar conhecimento, frequência das tarefas, heterogeneidade das tarefas, complexidade das tarefas e comportamento de compartilhamento de conhecimento explorativo.

Lucca (2019) utilizou questionário semi-estruturado, composto de 21 questões, dividido nos quatro eixos do SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), ou seja Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

A seguir serão apresentados os instrumentos de coletadas que foram replicados nos estudos.

O método OKA é uma metodologia de avaliação da GC que possibilita às organizações a percepção de sua preparação para a GC por meio da mensuração dos pontos fortes e oportunidades de melhoria para gerenciar conhecimento, é uma ferramenta dinâmica que permite a avaliação durante e após a efetivação da implementação. O método avalia, por meio de autoanálise dos participantes, três elementos: pessoas, sistemas e processos, o resultado determina o nível de maturidade de GC (FONSECA, 2006).

Instrumento de acompanhamento e implantação de GC de Robbins (2006) foi utilizado por Helou (2015) para identificar as barreiras e facilitadores de GC por meio da investigação dos elementos que compõem as seguintes dimensões: liderança, processos, tecnologia, pessoas e estruturas.

Diário de campo fundamentado em Denhardt (2012) possibilitou a Helou (2015) conectar a teoria e a prática a partir da aprendizagem resultante da observação da pesquisadora. O instrumental consiste é dividido em três partes: I- caracterização da organização e da pesquisa que será realizada; II- reflexões e generalizações sobre a experiência exterior que se relacionam com o que fora observado; III- experiência anterior da pesquisadora que a contextualiza na observação.

Questionário dos facilitadores e barreiras de Teah et al. (2006) e Kulkarni e Freeze (2004) utilizando as dimensões: liderança, processos, tecnologias e pessoas, consiste em perguntas acerca da percepção dos respondentes.

Escala de três itens desenvolvida por Ford e Staples (2008) para medir o Desengajamento do compartilhamento do conhecimento consiste em avaliar a ocorrência dos seguintes itens em uma escala que vai de 1, nunca, a 7, muito frequente: “Eu não compartilhei qualquer conhecimento no momento em que fui solicitado pelo participante, mas também não tentei retê-lo”; “Eu não fui capaz de compartilhar meu conhecimento no momento em que fui solicitado, não porque era confidencial ou devesse ser retido, mas porque eu simplesmente fui incapaz de compartilhar”; e “Eu não me importo com o compartilhamento de minhas experiências, e eu também não me importo em protegê-la”.

Escala de Estresse no Trabalho (EET), desenvolvida por Paschoal e Tamayo (2004) avalia a percepção dos respondentes, em escala de 1, discordo totalmente, a 5, concordo

totalmente, sobre situações que ocorrem no dia a dia no ambiente do trabalho, tais como: “a forma como as tarefas são distribuídas em minha área tem me deixado nervoso”, “tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho” e “sinto-me incomodado por ter que realizar tarefas que estão além de minha capacidade”.

O Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (IAGCAP) foi proposto por Batista (2012), consiste na formulação de um modelo, adaptado do APO, especificamente para diagnosticar o nível de maturidade da GC na administração pública. O instrumento permite enquadrar a GC do órgão analisado em um dos cinco níveis (reação, iniciação, introdução, refinamento e maturidade) de acordo com a percepção dos participantes que estabelecem pontuação em escala de 1 a 7 para as afirmações referentes aos seguintes critérios: liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processo de GC, aprendizagem e inovação, resultados da GC.

3.3 QUANTO AOS RESULTADOS

Quanto aos resultados dos estudos, Maronato (2018) verificou destaque para a presença de dois elementos facilitadores do compartilhamento do conhecimento: confiança e reconhecimento. A pesquisadora identificou a presença de apenas duas práticas de apoio ao compartilhamento do conhecimento: educação corporativa e a assistência de colegas. Houve detecção de sete ferramentas tecnológicas de apoio ao compartilhamento do conhecimento; e-mail, gestão eletrônica de documentos, mensagens instantâneas, intranet, portal corporativo, sistemas de áudio e videoconferência e sistemas de workflow.

Freitas (2021) constatou que atitudes e normas subjetivas são os fatores principais para a intenção de compartilhar o conhecimento. Para Furigo (2018) a GC no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC possui os requisitos para ser institucionalizada, porém possui um viés direcionado para o desenvolvimento tecnológico em detrimento do desenvolvimento de estratégias que estimulem a cultura e o gerenciamento do conhecimento.

O estudo de Lucca (2019) apontou as necessidades da Pró-Reitoria de Assistência Estudantil da Universidade Federal de Juiz de Fora quanto aos componentes do Modelo de Conversão do Conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), a partir dos achados, foi elaborado um Plano de Ação com indicativo de ferramentas para maximizar a GC no objeto de estudo.

Lima (2021) Identificou ausência de estratégia formalizada de GC na Universidade

Federal de Rondônia, além de presença de apenas três de 20 práticas de GC constante no questionário aplicado, sendo elas: Gestão Eletrônica de Documentos (GED), ferramentas de colaboração e espaços colaborativos virtuais.

Neves Junior (2013) identificou melhores práticas de GC no planejamento de contratações de solução de TI em Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil para desenvolver a qualidade dos serviços dos órgãos da Força Estadual de Defesa Civil, além de levantar a importância dos mecanismos que permitem as melhores respostas aos desastres.

Rocha Junior (2014) detectou que há, no setor público, divergência quanto ao tema conhecimento no discurso coletivo e ausência de tecnologias para auxiliar nos processos de GC, além de haver problemas de comunicação, para o autor, provavelmente originados na rotatividade de pessoal e inexistência do compartilhamento e explicitação de conhecimento e informação.

Paixão (2018) estudou o 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, constatou a dificuldade dos gestores em interagir com o Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira (MGCAPB), não conclusão do ciclo do projeto-piloto por mudanças ambientais e normativas, apesar disso houve consolidação de práticas de GC. Para Paixão (2018) é necessário aprofundar a cultura do conhecimento, em razão da institucionalização da GC ser um processo gradual.

Lima (2012) verificou que os fatores facilitadores da GC indicados pela literatura estão presentes no Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear (CDTN), entretanto as aposentadorias foram apontadas como ameaças aos processos de GC, sendo apontadas como consequência a falta de pessoal e a perda de conhecimento.

Os resultados alcançados pela pesquisa de Echternacht (2015) evidenciam que, entre os municípios estudados no Brasil e em Portugal, a prefeitura de Porto apresenta mais resultados com as práticas de GC, sendo Curitiba um destaque no Brasil. O autor atribui a justificativa de dificuldade em GC ao fato de não ser prioridade e pela falta de comprometimento dos diretores, além da descontinuidade do processo de implementação da GC.

Pereira (2012) constatou que nove secretarias estaduais de Minas Gerais possuem o total de 11 projetos de GC, para a autora são iniciativas isoladas, oito secretarias não aplicam ou não divulgam projetos de GC. Além disso, 55% do objeto de estudo possui Gestão da Informação, em detrimento a GC.

Para Braun (2013, p.) os resultados da pesquisa revelam:

“a importância de implantar sistematicamente um processo de avaliação organizacional para que as diretrizes das áreas fins se encontrem alinhadas com as diretrizes das áreas meio da PMC e vice-versa, especialmente quando se considera a gestão da informação e as estratégias para disseminar e aplicar o conhecimento produzido na organização”.

Souza (2015) alcançou como resultado que a cultura organizacional do Instituto Federal Goiano Campus Rio Verde proporciona um aspecto positivo para as iniciativas de GC, apesar de ainda não possuir ações estruturadas com esse objetivo. Lima (2016) constatou que o Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Goiás contribui para consolidação de ações e métodos de gerir conhecimento, destaca, ainda, que há necessidade de realização de ações específicas que demonstrem como fazer a GC na organização.

Neves (2021) constatou que, no Centro Tecnológico do Exército, há baixa formalização das práticas de GC, resultante da cultura organizacional e falta de aprofundamento dos funcionários quanto às técnicas de GC, além disso a tecnologia da informação e comunicação é inferior à necessidade para estabelecimento de um sistema abrangente de GC.

A pesquisa de Campos (2016) estabelece aspectos relevantes para implantação da GC nos órgãos da administração pública, bem como demonstra o panorama do tema e formula alternativas para implantar ações relacionadas à GC. Lima (2010) propôs um modelo para compreender o papel da GC para aproximar governo e sociedade, de modo a promover mudanças que impactem a vida dos cidadãos.

Ao estudar a GC na atividade investigativa da polícia federal brasileira, Menezes (2020) aponta avanços em aspectos formais e informais relativos a GC, mas também inexistência de estrutura orgânica que sirva de base para a implantação de política de GC.

Bambirra (2009) apresenta recomendações gerais sobre GC, e recomendações específicas referentes à gestão de recursos humanos, processos facilitadores de GC, base tecnológica e funcional de GC e outras práticas que podem ajudar a reter o conhecimento tácito.

Abreu (2011) desenvolveu o sistema de GC denominado Partners, o qual foi utilizado em experimento na Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente do Estado de Pernambuco (SECTMA), sendo constatado que o experimento facilitou aos funcionários a localização de documentos estratégicos, dos especialistas, impulsionou a criação de novos conhecimentos e aumentou a visão do conhecimento institucional.

Helou (2015) declarou que os resultados alcançados no estudo foram:

(i) As barreiras e os facilitadores de implantação da gestão do conhecimento, de cada organização; (ii) os fatores críticos de sucesso da implantação da GC em cada organização; e (iii) o framework para a Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Brasileira; e, sobretudo, (iii) A importância da gestão do conhecimento para o desenvolvimento das organizações públicas brasileiras.

Para Vasconcelos (2020) a Unidade Hospitalar Federal do Rio de Janeiro possui estrutura significativa de ferramentas eletrônicas e online, com disseminação de conhecimento em plataformas virtuais.

Segundo Santos (2017) o estudo comprovou que as práticas de GC internalizadas nos procedimentos administrativos aumentam o desempenho organizacional da Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, pois proporciona maior eficácia e efetividade no desenvolvimento das atribuições da unidade estudada.

Gonçalves (2006) apresenta como resultados que a formulação de política pública de GC é estratégica, necessária e importante na percepção dos servidores da Administração Pública Federal e também como base na experiência de outros países, sendo que a implementação de política pública de GC fornece um direcionamento público para mudança na cultura e comportamento referente a importância da GC na administração pública do Brasil.

Os resultados de pesquisa documental realizado por Da Silva (2011) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco aponta perspectivas comuns às abordagens da literatura de GC e práticas observadas, também, em outros órgãos, a pesquisa de campo propicia identificação de diretrizes para a construção de política de GC.

Biavaschi (2020) afirma que a intervenção federal na área de segurança do Estado do Rio de Janeiro deixou legados em termos de gestão do conhecimento, servindo de modelo para transmissão de conhecimento em eventos futuros.

Ambrosi (2007) identificou a importância da sistematização e divulgação das audiências públicas regionais realizadas no Estado de Santa Catarina para apurar as prioridades da sociedade para inclusão no processo de planejamento orçamentário.

A seguir serão apresentados os níveis maturidade em GC apurados. A pesquisa de Basso (2018) apurou que a amostra do estudo está no segundo nível de maturidade previsto no IAGCAP, sendo os critérios Pessoas, Tecnologia e Processos os fatores críticos de sucesso mais relevantes à viabilização dos processos de GC. Lira (2019) apurou nível de maturidade incipiente no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, evidenciando, para o autor, uma lacuna de desenvolvimento. A prefeitura municipal de São José/SC está no nível dois de maturidade

com presença de ações de GC mal realizadas, conforme aponta estudo de Flores (2018). A Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia (PRODEB) se encontra no terceiro nível de maturidade denominado introdutório (BARRETO, 2018). Pacheco (2015) constatou que o Setor de Convênios da prefeitura municipal de Criciúma está no nível 2 de maturidade. Marques (2016) mensurou o nível de maturidade de GC no nível introdução na Universidade Federal de Ouro Preto, afirmando que a instituição possui práticas de GC em algumas áreas. Cesário (2019) apontou que o Tribunal Regional Eleitoral da Bahia encontra-se no nível intermediário de gestão do conhecimento.

Helou (2015) apurou a maturidade em diversas instituições obtendo o seguinte resultado: Agência Nacional de Aviação Civil – nível iniciação; correios – nível reação; IPEA – reação; Secretaria de Planejamento de Minas e Gerais – nível reação; Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais – nível reação; Polícia Militar do Estado de Minas Gerais – nível iniciação; Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – nível iniciação; Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) – nível iniciação; Bio-Manguinhos FIOCRUZ – nível reação; Casa Oswaldo Cruz da FIOCRUZ – nível iniciação.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo descreveu os Aspectos estruturais das teses e dissertações no Brasil sobre a gestão do conhecimento na área pública, mais precisamente as palavras-chaves, objetivo geral, classificação metodológica, origem do instrumento de coletas de dados, síntese dos resultados e conclusões, referências utilizadas.

Foi identificado preferência por metodologias de natureza descritiva e abordagem qualitativa, além de opção majoritária por aplicação de instrumentos próprios para a coleta de dados, a pesquisa destacou alguns desses instrumentos de autoria própria e descreveu os que foram replicados.

Quanto às referências, foi constatada a ampla variedade de obras citadas, entretanto 88% das obras foram citadas em apenas um dos estudos. Dos estudos mais citados, os 13 com maior quantitativo de seleção foram apresentadas e descritas para compreender o motivo de serem as principais referências.

Além disso, foram apresentados os resultados dos estudos analisados, com destaque para as pesquisas que analisaram o nível de maturidade em GC utilizando o IAGCAP. Essas pesquisas apuraram que a maioria dos órgãos objeto de estudos estão no nível reação e

iniciação de maturidade.

A pesquisa apresenta a limitação de não ter se dedicado a análise de características mais específicas que possibilitassem maior profundidade no estudo, como separação entre programas de pós-graduação acadêmico e profissional, por similaridade do objetivo geral, bem como comparação com as pesquisas realizadas internacionalmente.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, R. R. Gestão da Informação e do Conhecimento: Origens, Polêmicas E Perspectivas. **Informação & Informação**. Londrina, v.13, n.esp., p.1 - 25 , 2008. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843> DOI: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2008v13n1esp1> acessado em 23/02/2022.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Texto para discussão n. 1095. Brasília: IPEA, 2005**. Disponível em: [http://app1.sefaz.mt.gov.br/aplicativos/pqsp.nsf/b62337ef449075da04256c4000479b87/3f1111e92a3cd9e10425738000488452/\\$FILE/u91018hai950ko81d413kakqkot7i0h2f411kuji8811kija59pa4u81d41a4akii84.pdf](http://app1.sefaz.mt.gov.br/aplicativos/pqsp.nsf/b62337ef449075da04256c4000479b87/3f1111e92a3cd9e10425738000488452/$FILE/u91018hai950ko81d413kakqkot7i0h2f411kuji8811kija59pa4u81d41a4akii84.pdf) acessado em 23/03/2022.

BATISTA, F. F. Modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/08/livro_modelodegestao_vol01.pdf acessado em 22/02/2022

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de administração pública**, v. 34, n. 4, p. 7 a 26-7 a 26, 2000. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289> acessado em 05/03/2022

BATISTA, Fábio Ferreira (2016). **Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da pesquisa IPEA 2014 - níveis de maturidade, Texto para Discussão, No. 2168**, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília. Disponível em: <https://www.econstor.eu/handle/10419/129916> acessado em 23/03/2022.

CÂMARA, Kathiurcia Montovanelli Cazotti; NUNES, Isabel Matos. A gestão do conhecimento no setor público: uma análise bibliométrica. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 1, p. e8410111386-e8410111386, 2021 acessado em 26/03/2022

CONG, X.; PANDYA, K. V. Issues of knowledge management in the public sector. **Electronic Journal of Knowledge Management** , v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003. Disponível em: <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/701> acessado em 28/03/2022

DA SILVA ALFENAS, Ricardo Augusto et al. Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 452-478, 2021 Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3913> acessado em 25/03/2022

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as**

organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Cap. Número do capítulo, p. Página inicial-Página final.

FONSECA, A. F. **Organizational knowledge assessment methodology.** Washington, DC: World Bank Institute, 2006.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal. Câmara dos Deputados. Brasília, p. 84. 2007.

FORD, D. P.; STAPLES, D. S. “What is knowledge sharing from the informer’s perspective?”. International Journal of Knowledge Management, v. 4, n. 4, p. 1-20, 2008. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/igg/jkm000/v4y2008i4p1-20.html> acessado em 16.07.2022

NOGUEIRA, Ana Paula et al. Gestão do conhecimento no setor público: um estudo sobre os artigos publicados em periódicos nacionais no período 2005-2015. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 23, n. 52, p. 73-83, 2018 Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/147/14762411006/14762411006.pdf> acessado em 26/03/2022

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.
NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA Ikujiro. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROBBINS 2006, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros, REIS, Dálcio Roberto dos; SILVA, Helena de Fátima Nunes; CARVALHO, Hélio Gomes de; SUS, Jane Alves Lopes de; FERRARI, João Vicente; SKROBOT, Luiz Claudio; XAVIER, Suzete Arend de Paula. Gestão do conhecimento na Administração Pública. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.

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