

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INFORMÁTICA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

HUGO DO NASCIMENTO

**PRONTIDÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS FEDERAIS
PARA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO COM
BASE NOS REQUISITOS DA ISO 30.401:2018**

**São Paulo
2021**

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INFORMÁTICA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

HUGO DO NASCIMENTO

**PRONTIDÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS FEDERAIS
PARA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO COM
BASE NOS REQUISITOS DA ISO 30.401:2018**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Informática e Gestão do Conhecimento da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Informática e Gestão do Conhecimento.

Prof. Orientador: Dr. Marcos Antonio Gaspar
Prof. Coorientador: Dr. Fábio Luis Falchi de Magalhães

Nascimento, Hugo do.

Prontidão das instituições de ensino superior públicas federais para implantação de sistemas de gestão do conhecimento com base nos requisitos da ISO 30.401:2018. / Hugo do Nascimento. 2021.

148 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2021.

Orientador (a): Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar.

Coorientador (a): Prof. Dr. Fábio Luis Falchi de Magalhães

1. Gestão do conhecimento. 2. ISO 30.401:2018. 3. Instituição de ensino superior. 4. Universidade pública.

I. Gaspar, Marcos Antonio. II. Magalhães, Fábio Luis Falchi de.

III. Título.

CDU 004

PARECER – EXAME DE DEFESA

Parecer da Comissão Examinadora designada para o exame de defesa do Programa de Pós-Graduação em Informática e Gestão do Conhecimento, a qual se submeteu o aluno regularmente matriculado Hugo do Nascimento.

Tendo examinado o trabalho apresentado para obtenção do título de “Mestre em Informática e Gestão do Conhecimento”, com dissertação intitulada “PRONTIDÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS FEDERAIS PARA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO COM BASE NOS REQUISITOS DA ISO 30.401:2018”, a Comissão Examinadora considerou o trabalho:

Aprovado

Aprovado condicionalmente

Reprovado com direito a novo exame

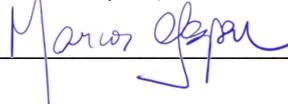
Reprovado

Parecer:

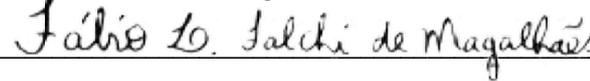
Aprovado. O aluno deverá proceder às alterações indicadas pela banca para a elaboração da versão definitiva a ser disponibilizada na Biblioteca Uninove.

EXAMINADORES

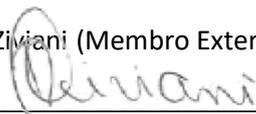
Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar (Orientador – UNINOVE)



Prof. Dr. Fábio Luís Falchi de Magalhães (Coorientador – UNIFESP)



Prof. Dr. Fabricio Ziviani (Membro Externo – FUMEC)



Prof. Dr. Fellipe Silva Martins (Membro Interno – UNINOVE)



São Paulo, 28 de janeiro de 2021.

Dedico este trabalho a Deus, à minha amada esposa Edilene, ao meu filho Arthur, ao meu pai Salvio Geraldo do Nascimento, à minha mãe Antonia Moraes do Nascimento, aos meus irmãos Debora, Renan, Maria Kristina e Maria Silvia, às minhas avós Maria Soares Mafra (*in memorian*) e Raimunda Moraes Teixeira (*in memorian*), às minhas tias e aos meus tios, à minha madrinha de batismo Leda, ao meu padrinho de batismo Walter (*in memorian*), ao meu padrinho de crisma Abílio, aos meus sobrinhos e sobrinhas, aos meus primos e primas, a minha sogra Maria Rosa, aos meus amigos Demetrius, Fabio, Daniel, Eduardo, Tiago, Wagner, Wendel, Jeferson, Marcelo, Emerson, Willy, Paulo, Rafael, Taiguara, Edison, Edmur, Maria Isabel, Adriana Dias, Suzana e Alessandra, aos padres Franco (*in memorian*), Lino (*in memorian*), João Batista, Pedro Facci, Hewaldo, José Roberto, Smyda, Seffrin e Boris.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus, por Ele ter me proporcionado ao longo da minha vida, o contato com diversas pessoas que sem as quais não estaria chegado até aqui. Quero agradecer a todos que ajudaram na elaboração deste trabalho, direta ou indiretamente: Minha amada esposa Edilene, meu filho Arthur, meu pai Salvio, minha mãe Antônia, aos meus irmãos Debora, Renan, Maria Kristina e Maria Silvia, às minhas avós Maria (*in memorian*) e Raimunda (*in memorian*), às minhas tias e aos meus tios, aos meus primos e primas, aos meus sobrinhos, à minha madrinha de batismo Leda, ao meu padrinho de batismo Walter (*in memorian*), ao meu padrinho de crisma Abílio, aos meus sobrinhos e sobrinhas, aos meus primos e primas, a minha sogra Maria Rosa;

Aos amigos Demetrius, Fabio, Daniel, Eduardo, Tiago, Wagner, Wendel, Jeferson, Marcelo, Emerson, Willy, Paulo, Rafael, Taiguara, Edison, Edmur Primo, Maria Isabel, Adriana Dias, Suzana e Alessandra, aos padres Franco (*in memorian*), Lino (*in memorian*), João Batista, Pedro Facci, Hewaldo, José Roberto, Smyda, Sefrin e Boris;

Aos meus colegas de classe: Célia, Marcelo Albano, João Fornari, Paulo, Wanderley, Augusto, Fernando Arroyo, Fernando Garcia, Erika;

Meus agradecimentos à UNINOVE por ter me proporcionado todas as condições necessárias para a conclusão deste mestrado;

Ao coordenador do PPGI: Prof. Dr. André Felipe Henriques Librantz, por todo o apoio e incentivo;

Aos meus professores do PPGI: Prof. Dr. Fellipe Martins, Prof. Dr. Ivanir Costa, Prof. Dr. Domingos Marcio Rodrigues Napolitano, e demais professores que me auxiliaram nessa caminhada;

E finalmente, não apenas orientador, mas amigo, Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar, agradeço imensamente todo estímulo, confiança, apoio e parceria.

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre”.

Paulo Freire

RESUMO

A oferta de cursos de ensino superior vem crescendo de maneira significativa. Por conta disto, as Instituições de Ensino Superior vêm enfrentando uma série de desafios que as forçam a rever seus métodos de gestão e estruturação dos seus processos internos, a fim de se adequar a este novo contexto. O conhecimento é considerado um dos recursos mais relevantes e estratégicos das organizações contemporâneas. Neste contexto, percebe-se que a Gestão do Conhecimento é relevante para as organizações em geral, sejam elas públicas ou privadas. A norma ISO 30.401:2018 auxilia as organizações no desenvolvimento de um Sistema de Gestão do Conhecimento que promova uma maior eficácia organizacional, gerando valor a todas as partes envolvidas neste sistema por meio da gestão do ativo conhecimento. Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo avaliar e mensurar a percepção sobre o estado de prontidão de universidades públicas federais brasileiras quanto à implantação de um sistema de gestão do conhecimento, tendo por base as diretrizes previstas na norma ISO 30.401:2018. Em complemento, objetivou-se ainda identificar e caracterizar os fatores críticos de sucesso para a implantação de um modelo de GC nas universidades públicas federais brasileiras que atenda aos requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Para atingir tais objetivos foi realizada uma pesquisa descritiva qualitativa, com base em revisão bibliográfica. A pesquisa teve duas fases: a primeira voltada à pesquisa documental por meio de levantamento e análise dos conteúdos disponibilizados nos sites institucionais e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com menção à Gestão do Conhecimento das Universidades Federais brasileiras. Em complemento, na segunda fase foi aplicado questionário eletrônico aos profissionais das 63 UFs brasileiras. Como principais resultados da pesquisa, constatou-se que, apesar de fazer parte das prioridades estratégicas das UFs, a Gestão do Conhecimento ainda está em fase de desenvolvimento nas universidades federais brasileiras. Verificou-se ainda que as dimensões da ISO 30.401:2018 mais desenvolvidas são liderança (seção 5), planejamento (seção 6), contexto da organização (seção 4) e melhoria (seção 10). Por fim, identificou-se que os cinco fatores críticos de sucesso mais relevantes para a implantação da Gestão do Conhecimento nas UFs brasileiras são processos e atividades, tecnologia da informação, treinamento e educação, infraestrutura organizacional e estratégia e objetivos. Esta pesquisa apresenta contribuições para a Academia ao avançar na compreensão da temática 'gestão do conhecimento, universidade e ISO 30.401:2018', cuja plataforma teórica ainda é incipiente. Assim, a presente pesquisa contribui para o aperfeiçoamento e reestruturação da área de governança da informação e gestão do conhecimento de organizações públicas. Em adição, quanto às contribuições para gestores e profissionais de organizações públicas, os resultados desta pesquisa esclarecem os principais pontos de atenção para a implementação de um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) nas UFs. Também são sinalizados os fatores críticos de sucesso que os gestores e profissionais devem se preocupar para a implementação do SGC com êxito.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. ISO 30.401:2018. Instituição de ensino superior. Universidade pública.

ABSTRACT

The offer of higher education courses has been growing significantly. In order to adapt to this new context, higher education institutions have been facing a series of challenges that force them to review their management methods and the structure of their internal processes, aiming to increasing their competitive advantage. Knowledge is considered one of the most strategic resources of a company and a source of competitive advantage. Within this context, it is clear that Knowledge Management is relevant for public or private organizations. Quality is an element of differentiation in the way organizations provide their services. The ISO 30.401:2018 standard assists organizations in the development of a Knowledge Management System that promotes greater organizational effectiveness, generating value to all parties involved in this system through knowledge. Therefore, this project aims to evaluate and measure the perception of the state of readiness of Brazilian federal public universities regarding the implementation of a knowledge management system, based on the guidelines provided for in ISO 30.401:2018. The nature of this research is descriptive, with a qualitative approach, based on a literature review. The research had two phases: the first one focused on documentary research through a survey and analysis of the content available on institutional websites and regarding the Institutional Development Plan (PDI) with reference to the Knowledge Management of Brazilian Federal Universities. In the second phase, we carried out a field survey using an electronic questionnaire. A total of 63 active Brazilian federal universities were considered for analysis in both phases of the research. As the main results of the research, we found that Knowledge Management is still under development at Brazilian federal universities despite being part of the strategic priorities of the educational institutions. We also found that the most developed dimensions (sections) of ISO 30.401:2018 are Leadership (Section 5), Planning (Section 6), Context of the Organization (Section 4) and Improvement (Section 10). Finally, we identified that the 05 Critical Success Factors most relevant to the implementation of Knowledge Management in Brazilian federal public universities are: Processes and Activities, Information Technology, Training and Education, Organizational Infrastructure and Strategy and Objectives. Therefore, this research advances the understanding of the theme 'knowledge management, university and ISO 30.401:2018', whose theoretical platform is still incipient. Thus, this research contributes to the improvement and restructuring of the area of information governance and knowledge management of public organizations. In addition, regarding contributions to managers and professionals of public organizations, the results of this research clarify the main points of attention for the implementation of a Knowledge Management System (KMS) in public universities. The results also indicate which are the critical success factors that managers and professionals should be concerned about successfully implementing the KMS.

Keywords: Knowledge management. ISO 30.401:2018. Higher education institutions. Public university.

SIGLAS

DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GC	Gestão do Conhecimento
IES	Instituição de Ensino Superior
ISO	International Organization for Standardization
LAI	Lei de Acesso a Informação
MEC	Ministério da Educação
NC	Não conformidade
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRAD	Pro-Reitoria de Administração
PROPLAN	Pro-Reitoria de Planejamento
SIC	Setor de Informação ao Cidadão
SGC	Sistema de Gestão do Conhecimento
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UF	Universidade Federal

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Quatro modos de conversão do conhecimento.....	20
Ilustração 2: Dinâmica das 4 modalidades de conversão do conhecimento	21
Ilustração 3: Ciclo do conhecimento de Bukowitz e Williams	22
Ilustração 4: Modelo de GC para a organização pública.....	24
Ilustração 5: Etapas e atividades do ciclo KDCA.....	25
Ilustração 6: FCS para Wong	27
Ilustração 7: IES Respondentes	46
Ilustração 8: Perfil dos respondentes	49
Ilustração 9: Gênero dos Respondentes	50
Ilustração 10: A IES designou uma área responsável pela GC ?.....	50
Ilustração 11: A IES designou um cargo responsável pela GC ?	51
Ilustração 12: A GC faz parte das prioridades estratégicas da organização	52
Ilustração 13: Estado atual das iniciativas de GC na sua Universidade	53
Ilustração 14: Grau de formalização da GC na sua Universidade	54
Ilustração 15: Responsável pela iniciativa de introduzir a GC na sua Universidade ...	55
Ilustração 16: Formalização de Objetivos de GC na sua universidade	55
Ilustração 17: Compreendendo a organização e determinando o escopo do SGC.....	57
Ilustração 18: Características do SGC – parte 1	58
Ilustração 19: Atividades que a IES utiliza para adquirir novos conhecimentos	60
Ilustração 20: Atividades que a IES utiliza para a aplicação do conhecimento atual ..	61
Ilustração 21: Atividades que a IES utiliza para a retenção do conhecimento atual....	62
Ilustração 22: Atividades que a IES utiliza para manipulação de conhecimento desatualizado ou inválido	63
Ilustração 23: Características do SGC – parte 2	64
Ilustração 24: Atividades que a IES utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a interação humana	65
Ilustração 25: Atividades que a IES utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a sua representação	66
Ilustração 26: Atividades que a IES utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a combinação.....	67
Ilustração 27: Atividades que a IES utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a internalização e aprendizado	68

Ilustração 28: Liderança e Compromisso: Políticas e objetivos, Recursos e Planos de comunicação	69
Ilustração 29: Liderança e Compromisso: Processo de mudança, Resultado e Melhoria contínua.....	71
Ilustração 30: Política de GC.....	73
Ilustração 31: Funções, responsabilidades, autoridades de um SGC	75
Ilustração 32: Planejamento - Ações para enfrentar riscos e oportunidades.....	77
Ilustração 33: Objetivos e planejamento da GC para alcançá-los – alíneas “a” a “d” ..	78
Ilustração 34: Objetivos e planejamento da GC para alcançá-los – alíneas “e” a “h” ..	80
Ilustração 35: Apoio – Recursos e Competência.....	82
Ilustração 36: Apoio – Consciência do SGC e suas implicações	83
Ilustração 37: Apoio – Comunicação e Informação Documentada.....	85
Ilustração 38: Seção 08 da ISO 30.401:2018 - Operação	87
Ilustração 39: Seção 09 da ISO 30.401:2018 - Avaliação de Desempenho	88
Ilustração 40: Seção 10 da ISO 30.401:2018 - Melhoria	90
Ilustração 41: FCS para a implantação da Gestão do Conhecimento	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado da pesquisa bibliográfica preliminar	4
Tabela 2: Qtde de IES X Alunos - Ensino Superior no Brasil	11
Tabela 3: Distribuição de UF's nas regiões do país	33
Tabela 4: Consolidação dos resultados das sete dimensões de implantação da GC em universidade	93
Tabela 5: FCS para a implantação de GC em universidade	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Referência encontrada na base Scopus com os termos ‘Universidade’ e ‘ISO’	5
Quadro 2: Referência encontrada na base IEEE com os termos ‘Universidade’ e ‘ISO’	5
Quadro 3: Referências encontradas na base Scopus com os termos ‘ <i>knowledge management</i> ’, ‘ISO’ e ‘ <i>higher education institution</i> ’	5
Quadro 4: Referências encontradas na base IEEE com os termos ‘ <i>knowledge management</i> ’, ‘ISO’ e ‘ <i>higher education institution</i> ’	6
Quadro 5: Referência encontrada na base IEEE com os termos ‘ <i>knowledge management</i> ’, ‘ISO’ e ‘ <i>university</i> ’	6
Quadro 6: Referência encontrada na base Scopus com os termos ‘Gestão do Conhecimento’ e ‘Instituição Pública’	6
Quadro 7: Referência encontrada na base Scopus com os termos ‘Gestão do Conhecimento’ e ‘Faculdade’	7
Quadro 8: Categorias de IES	10
Quadro 9: Definições para dados, informação e conhecimento	14
Quadro 10: Correspondência entre a norma ISO 9001:2015 e ISO/DIS 30401:2018	29
Quadro 11: Requisitos da norma ISO/DIS 30401:2018 com destaque para a GC	32
Quadro 12: Relação de UFs brasileiras.....	34
Quadro 13: Conceitos e autores considerados	37
Quadro 14: Constructo da pesquisa	44
Quadro 15: Justificativas para a não resposta do questionário	47
Quadro 16: IES que responderam o questionário	48
Quadro 17: Área responsável pela GC.....	51
Quadro 18: Cargo responsável pela GC	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	1
1.2 IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS DE PESQUISA	3
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	7
1.4 OBJETIVOS	8
1.4.1 <i>Objetivo Geral</i>	8
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	8
1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	8
1.6 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	10
1.7 DEFINIÇÕES TEÓRICAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 GC EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	14
2.2 MODELOS DE GC	18
2.2.1 <i>Modelo de Davenport e Pruzak</i>	19
2.2.2 <i>Modelo de Nonaka e Takeuchi</i>	20
2.2.3 <i>Modelo de Bukowits e Willians</i>	22
2.2.4 <i>Modelo de GC para a administração pública</i>	23
2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) EM GC.....	25
2.4 NORMA ISO 30.401:2018	28
2.5 UNIVERSIDADES FEDERAIS E GC.....	33
2.6 PRINCIPAIS AUTORES CONSIDERADOS NESTA DISSERTAÇÃO.....	36
3. MÉTODO E MATERIAIS DE PESQUISA	38
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	38
3.2 UNIVERSO DE PESQUISA.....	41
3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	42
3.4 TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	43
4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	45
4.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DAS UFs PARTICIPANTES	45
4.1.1 <i>Perfil dos Participantes e Áreas da Universidade Federal</i>	45
4.1.2 <i>GC na UF</i>	52

4.2 ADERÊNCIA DAS UFs À NORMA ISO 30.401:2018.....	56
4.2.1 Contexto da organização.....	56
4.2.2 Liderança.....	68
4.2.3 Planejamento	76
4.2.4 Apoio	81
4.2.5 Operação.....	86
4.2.6 Avaliação de Desempenho.....	88
4.2.7 Melhoria.....	90
4.2.8 Consolidação e discussão das dimensões de implantação da GC na universidade	91
4.3 FCS PARA IMPLANTAÇÃO DA GC NA UNIVERSIDADE.....	94
4.3.1 Consolidação e discussão dos FCS para implantação da GC na universidade	99
5. CONCLUSÕES	101
5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	103
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	103
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	104
REFERÊNCIAS.....	105
APÊNDICE A	112
APÊNDICE B	113

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Conforme Da Cruz Urpia (2019), os cursos de ensino superior vêm crescendo de maneira significativa. Como consequência deste crescimento, as Instituições de Ensino Superior (IES) vêm enfrentando uma série de desafios que as forçam a rever seus métodos de gestão e estruturação de seus processos internos, a fim de se adequarem a este novo contexto. Em especial, as IES preocupam-se quanto à qualidade do ensino, uma vez que o MEC instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) por meio da lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004. Segundo Rizzo (2013), esta lei prevê um processo de autoavaliação continuado das IES, buscando promover a melhoria da qualidade do ensino superior, orientando a sua oferta e expansão, fazendo com que ocorra o aumento contínuo da sua eficácia institucional e da sua efetividade acadêmica e social ao buscar aprofundar o seu engajamento na sociedade. As IES públicas são especialmente afetadas pelas diretrizes estipuladas no processo de autoavaliação continuado em razão de sua natureza de atuação na sociedade.

Um dos principais ativos de uma IES é o conhecimento e, segundo Sedighi (2017), este é considerado um dos recursos mais estratégicos de uma organização e fonte de vantagem competitiva. Para auxiliar as IES no processo de autoavaliação, segundo indica Da Cruz Urpia (2019), as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) que se relacionam à estruturação de processos internos de uma determinada instituição devem ser incluídas na elaboração do planejamento estratégico organizacional, e conseqüentemente, na construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de uma IES. Além disso, Galucci (2007) afirma ainda que a GC pode desenvolver um processo de monitoramento para o acompanhamento dos resultados, de maneira a possibilitar ações corretivas voltadas à melhoria dos processos internos da IES.

A GC emergiu por conta do desejo das organizações públicas e privadas utilizarem seus conhecimentos de maneira mais racional e eficaz, conforme indicam Araújo, Mottin e Rezende (2013). Para Nonaka e Takeuchi (1997), a GC provoca a

adoção de procedimentos gerenciais conciliáveis aos processos de criação e de aprendizado social que busquem facilitar as formas de conversão de conhecimento tácito individual em conhecimento explícito coletivizado em prol da organização. Nesse sentido, Batista (2012) destaca que a GC vai além do agrupamento de projetos, metodologias e ferramentas utilizados na criação, disseminação e aplicação do conhecimento. Ou seja, a GC consiste num método estruturado utilizado na mobilização do conhecimento, a fim de atingir os objetivos da organização e aperfeiçoar seu desempenho.

Nesse sentido, há de se considerar que o desempenho de uma organização pode estar relacionado com a forma pela qual os conhecimentos são empregados para a melhoria da qualidade na execução de seus processos internos. Chaves e Campello (2016) afirmam que a série de normas ISO 9000 (International Organization for Standardization) contribui com as organizações que desejam implementar sistemas de gestão de qualidade com padrão de referência internacional, bem como na padronização de processos, produtos e serviços. Ainda que em versões anteriores da norma ISO 9001 já se apontasse a utilidade da inclusão de elementos de GC nos programas de gestão de qualidade (LIN; WU, 2005), apenas em 2015 foi oficializada uma inclusão explícita na norma nesse sentido, ao se indicar o 'conhecimento organizacional' como um dos requisitos da ISO 9001. A partir desta versão conserva-se a abordagem de desempenho em processos, sendo ainda introduzida a mentalidade de risco, com foco nos controles preventivos como maneira de se reduzir os resultados negativos e intensificar as possibilidades de êxito nos processos e na Gestão da Qualidade como um todo (CARVALHO, 2019).

Vale ressaltar que a ISO é uma organização internacional cuja principal responsabilidade é o desenvolvimento de normas técnicas padronizadas que possam ser aplicadas em âmbito mundial. Conseqüentemente esta instituição tem elevada representatividade para estabelecer padrões internacionais para a gestão (CORREIA; MELO; MEDEIROS, 2006). Mais recentemente a padronização das atividades voltadas à GC nas organizações obteve importante avanço a partir da publicação da norma 30.401:2018 pela ISO (2018). Esta norma define os princípios e requisitos a serem observados e desenvolvidos com a implantação de um sistema de GC na organização.

Conforme indicado por Carvalho (2019), espera-se com a publicação da norma ISO 30401:2018, que esta se torne a referência mundial em termos de requisitos para o desenvolvimento de um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) nas organizações. Isto porque sua essência volta-se ao direcionamento das organizações para a implementação de sistema de gestão que agregue valor por meio do melhor aproveitamento dos conhecimentos em prol da organização.

Para tanto, a norma ISO 30.401:2018 fornece as diretrizes necessárias para que se possa estabelecer, implementar, manter, revisar e melhorar um sistema de gerenciamento voltado à gestão do conhecimento nas organizações. Assim, a norma ISO 30.401:2018 ressalta os princípios e requisitos mínimos que orientam as organizações a potencializarem o valor do seu ativo organizacional 'conhecimento', além de indicar os critérios para a regulação das ações a serem assumidas interna e externamente visando futuras avaliações e certificações da organização (SILVA, 2019). Isto porque, conforme indica Carvalho (2019), a uniformização da gestão do conhecimento pode permitir maior eficiência da organização, melhoria no atendimento e melhor percepção da qualidade dos serviços pelos clientes, proporcionando assim que a organização melhor se posicione na economia da informação e do conhecimento (CARVALHO, 2019).

1.2 IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS DE PESQUISA

Para se ter dimensão do quanto a temática GC, ISO e IES (ou Universidade) vem sendo estudada no meio acadêmico foi efetuada análise bibliométrica preliminar nas bases *Web of Science*, *Scopus* e *IEEE*, conforme resultados expostos na Tabela 1. A pesquisa levou em consideração artigos científicos publicados em periódicos indexados entre os anos de 2015 e 2020. Para tanto, foram utilizados os termos que estão relacionados na coluna da direita da Tabela 1 (termos pesquisados). Aplicou-se como premissa de busca nas bases consultadas a condição de que tais termos ocorressem no título (*title*), resumo (*abstract*) ou palavras-chaves (*keywords*) dos trabalhos prospectados.

Tabela 1 - Resultado da pesquisa bibliográfica preliminar

Termos Pesquisados	Base	<i>Web of Science</i>	<i>Scopus</i>	<i>Portal Spell</i>	<i>IEEE</i>
"Universidade" e "ISO"		2	68	7	22
" <i>Higher education institution</i> ", "ISO" e " <i>Knowledge Management</i> "		0	4	0	2
" <i>University</i> ", "ISO" e " <i>Knowledge Management</i> "		0	5	0	42
"Gestão do Conhecimento", "Instituição de Ensino Superior" e "ISO"		0	0	0	0
"Gestão do Conhecimento", "Universidade" e "ISO"		0	0	0	0
"Gestão do Conhecimento" e "Instituição Pública"		0	1	0	0
"Gestão do Conhecimento", "Instituição Pública" e "ISO"		0	0	0	0
"Gestão do Conhecimento" e "Universidade Pública"		0	0	0	0
"Gestão do Conhecimento" e "Faculdade"		0	1	0	0
"Gestão do Conhecimento", "Faculdade" e "ISO"		0	0	0	0

Fonte: autor (2021).

Na pesquisa na *Web of Science* utilizando-se os termos 'Universidade' e 'ISO' em português, houve o retorno de apenas dois artigos, sendo que nenhum deles tinha como foco o tema indicado nesta pesquisa. Quando utilizados os termos em inglês '*knowledge management*' e 'ISO', e incluindo-se o termo '*higher education institution*' em uma das buscas a estes termos fixos, e numa segunda busca substituindo-se o termo '*higher education institution*' pelo termo '*university*' não foi encontrado nenhum artigo para o período de 2015 e 2020.

Já na pesquisa efetuada no Portal Spell, quando utilizados os termos 'Universidade' e 'ISO' em português, houve o retorno de sete artigos. A leitura do resumo destes trabalhos constatou-se que nenhum deles tinha como foco o tema enfocado nesta pesquisa. Ao utilizar os termos em inglês '*knowledge management*', 'ISO' e '*higher education institution*' ou '*university*' não foi encontrado nenhum artigo para o período de 2015 e 2020.

Na pesquisa efetuada na base *Scopus* utilizando-se os termos 'Universidade' e 'ISO', obteve-se o retorno de 68 publicações. Porém, ao ler os resumos destes trabalhos observou-se que 67 artigos não tratavam da execução das normas ISO em universidade. Em razão disso, estes artigos não foram considerados nesta pesquisa. Porém, um único artigo abordava a aplicação de uma norma ISO em universidades, conforme apresentado no Quadro 1. As demais publicações foram descartadas porque

apesar de terem como palavras-chaves ‘Universidade’ e ‘ISO’ não tratavam sobre a aplicação da norma ISO em universidades.

Quadro 1: Referência encontrada na base Scopus com os termos ‘Universidade’ e ‘ISO’

REFERÊNCIA	TEMA
<u>Camposverde-Molina; Luján-Mora; Valverde (2019).</u>	<u>Análise de acessibilidade da Web das universidades e escolas politécnicas do Equador, aplicando a norma NTE INEN-ISO/IEC 40500: 2012.</u>

Fonte: autor (2021).

Na pesquisa efetuada na base *IEEE* utilizando-se os termos ‘Universidade’ e ‘ISO’ obteve-se o retorno de 44 publicações. Contudo, ao analisar os resumos destes trabalhos observou-se que apenas um aborda a aplicação de uma norma ISO em uma instituição pública, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Referência encontrada na base IEEE com os termos ‘Universidade’ e ‘ISO’

REFERÊNCIA	TEMA
<u>Carvalho; Marques (2019).</u>	<u>Adaptação da ISO 27.001 a uma instituição pública.</u>

Fonte: autor (2021).

Já quando utilizados os termos ‘*knowledge management*’, ‘ISO’ e ‘*higher education institution*’ na base *Scopus* obteve-se o retorno de quatro artigos, conforme relação exposta no Quadro 3, cujo foco das publicações estava destinado à melhoria de qualidade e desempenho em instituições de engenharia.

Quadro 3: Referências encontradas na base Scopus com os termos ‘*knowledge management*’, ‘ISO’ e ‘*higher education institution*’

REFERENCIA	TEMA
<u>Pal Pandi; Paranitharan; Jeyathilagar (2018).</u>	<u>Implementação do modelo IEQMS em instituições de ensino de engenharia - uma abordagem de modelagem de equações estruturais.</u>
<u>Pal Pandi; Rajendra Sethupathi; Jeyathilagar (2016);</u>	<u>O modelo IEQMS para aumentar a qualidade em instituições de engenharia - uma abordagem de modelagem estrutural interpretativa.</u>
<u>Pandi; Sethupathi; Jeyathilagar (2016).</u>	<u>Sustentabilidade de qualidade em instituições de ensino de engenharia - Um modelo teórico.</u>
<u>Pandi; Sethupathi; Jeyathilagar; Rajesh (2016).</u>	<u>Modelagem de equações estruturais para analisar a relação entre os critérios IEQMS e o desempenho de instituições de engenharia.</u>

Fonte: autor (2021).

Quando aplicados os termos ‘*knowledge management*’, ‘ISO’ e ‘*higher education institution*’ na base *IEEE* foi obtido o retorno de duas publicações. Porém, conforme apontando no Quadro 4, nenhuma delas relacionadas à temática da presente pesquisa.

Quadro 4: Referências encontradas na base IEEE com os termos '*knowledge management*', 'ISO' e '*higher education institution*'

REFERÊNCIA	TEMA
Batcina; Artamanova; Guskova; Zaharova (2018).	<u>Quality Manual for Medical Research Companies Actualization According to GOST R ISO 9001-2015.</u>
Elcullada-Encarnação (2018).	<u>Academic advising system using data mining method for decision making support.</u>

Fonte: autor (2021).

Já quando utilizados os termos '*knowledge management*', 'ISO' e '*university*' na base *Scopus* obteve-se o retorno de cinco artigos. Contudo, nenhum deles aborda a temática enfocada nesta pesquisa. Na busca realizada na base *IEEE* utilizando os termos '*knowledge management*', 'ISO' e '*university*' obteve-se o retorno de 42 publicações, mas apenas uma publicação abordava metodologia na implementação do perfil básico da norma ISO 29110, conforme apontado no Quadro 5.

Quadro 5: Referência encontrada na base IEEE com os termos '*knowledge management*', 'ISO' e '*university*'

REFERÊNCIA	TEMA
Minero; Garcia; Instituto (2018).	<u>A methodology in the implementation of International Standards in Software Development Centers in Universities.</u>

Fonte: autor (2021).

Com a utilização dos termos 'Gestão do Conhecimento' e 'Instituição Pública' na busca nas bases *Web of Science* e *IEEE* não foi encontrada nenhuma publicação. Porém, ao aplicar estes termos de busca na base *Scopus* obteve-se retorno de um artigo, que avalia a maturidade da gestão do conhecimento em uma IES pública, com foco na percepção de docentes e técnicos administrativos, conforme aponta o Quadro 6.

Quadro 6: Referência encontrada na base Scopus com os termos 'Gestão do Conhecimento' e 'Instituição Pública'

REFERÊNCIA	TEMA
Marques; Falso; Marques; De Muijder; Silva (2020).	<u>The knowledge management maturity: An analysis among teachers and administrative technicians perception at a higher education public institution - [A maturidade da gestão do conhecimento: Uma comparação entre a percepção de docentes e técnicos administrativos de uma instituição pública de ensino superior].</u>

Fonte: o autor (2021).

Já quando utilizados os termos 'Gestão do Conhecimento' e 'Faculdade' não foi obtido nenhum retorno nas bases *Web of Science* e *IEEE*. Entretanto, obteve-se retorno de um artigo, conforme consta no Quadro 7, quando realizada a busca com os mesmos termos na base *Scopus*. Este artigo objetiva avaliar a gestão de conhecimento e a

criatividade de estudantes de graduação comparando-os com os alunos de Mestrado em Enfermagem.

Quadro 7: Referência encontrada na base Scopus com os termos ‘Gestão do Conhecimento’ e ‘Faculdade’

REFERÊNCIA	TEMA
Tehrani-neshat; Rakhshan (2018).	<u>The relationship between knowledge management and creativity in bachelor degree compared to master degree nursing students - [Relação da gestão do conhecimento e a criatividade nos estudantes de graduação em comparação com os do Mestrado em Enfermagem].</u>

Fonte: o autor (2021).

Por fim, quando aplicados os termos ‘Gestão do Conhecimento’, ‘Instituição de Ensino Superior’ e ‘ISO’; ‘Gestão do Conhecimento’, ‘Universidade’ e ‘ISO’; ‘Gestão do Conhecimento’ e ‘Universidade Pública’; ‘Gestão do Conhecimento’, ‘Instituição Pública’ e ‘ISO’; ‘Gestão do Conhecimento’, ‘Faculdade’ e ‘ISO’ na busca de publicações nas bases *Web of Science*, *Scopus*, *Portal Spell* e *IEEE*, não houve o retorno de nenhuma publicação.

Face aos resultados encontrados na pesquisa bibliométrica executada observou-se que a literatura sobre este tema é escassa, o que ressalta a relevância da pesquisa apresentada para este estudo. Assim, esta pesquisa buscará contribuir ao elaborar um levantamento geral do que já foi publicado na temática proposta, bem como para a compreensão da prontidão das IES para a implantação de um SGC a partir dos requisitos prescritos pela norma ISO 30.401:2018.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Em razão do contexto apresentado até então, esta dissertação se propõe a responder à seguinte questão de pesquisa:

Como avaliar e mensurar a percepção sobre o estado da prontidão de universidades públicas federais brasileiras para a implantação de um sistema de gestão do conhecimento, tendo por base as diretrizes previstas na norma ISO 30.401:2018?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

A partir da questão de pesquisa exposta anteriormente, o objetivo geral proposto para esta dissertação ficou assim estabelecido:

Avaliar e mensurar a percepção sobre o estado de prontidão de universidades públicas federais brasileiras quanto à implantação de um sistema de gestão do conhecimento, tendo por base as diretrizes previstas na norma ISO 30.401:2018.

1.4.2. Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral exposto foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- 1 - Verificar e indicar quais processos, práticas, ferramentas e indicadores de GC podem auxiliar as universidades públicas federais brasileiras na implantação da norma ISO 30.401:2018;
- 2 - Identificar e caracterizar os fatores críticos de sucesso para a implantação de um modelo de GC nas universidades públicas federais brasileiras que atenda aos requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018.

1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Estudos que visam à GC já estão recorrentes na literatura, notadamente a partir do crescimento do interesse sobre o tema a partir do início deste século. Em pesquisa

preliminar na base *Web of Science* aplicando-se o termo '*Knowledge Management*' entre os anos 2015 a 2020 (julho), obteve-se como resultado mais de 5.000 artigos acadêmicos revisados por especialistas.

Contudo, há limitações existentes na literatura no que diz respeito à implantação de um SGC a partir dos requisitos estabelecidos pela norma ISO 30.401:2018, especialmente em relação às IES, conforme constatado nos indicadores demonstrados no tópico 1.2 deste capítulo. A relevância deste estudo justifica-se pelas potenciais contribuições teóricas e práticas à temática considerada nesta dissertação, notadamente quanto à prontidão de IES públicas quanto à identificação de metodologia e processo pertinentes à implementação de sistemas de GC. Além disto, conforme asseverado por Batista (2012, p. 49), a GC pode contribuir para a Administração Pública como:

Um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012, p. 49).

Da Silva Carvalho (2019) entende que a GC seja importante nas organizações públicas ao reforçar que as IES públicas cada vez mais demonstram estar preocupadas sobre a gestão dos conhecimentos em sua organização. Isto porque entendem que para que o ocorra crescimento organizacional, é fundamental a compreensão da informação para criação de novos conhecimentos. O autor reforça ainda que devido ao contexto atual de transformações sociais, econômicas e tecnológicas, é exigido que as organizações, inclusive as públicas, tenham uma maior produtividade e qualidade na oferta dos seus produtos/serviços. Chaves e Campello (2016) afirmam que a qualidade nos processos é um elemento de diferenciação na maneira como as organizações prestam os seus serviços. Neste sentido, Rojas (2019) afirma que a norma ISO 30.401:2018 auxilia as organizações no desenvolvimento de um SGC que promova maior eficácia organizacional, gerando valor a todas as partes envolvidas neste sistema por meio dos conhecimentos envolvidos.

Pelas razões expostas até aqui, este estudo assume importância na medida em que se propõe a avaliar o estado de prontidão de universidades públicas federais

brasileiras quanto à implantação de um sistema de gestão do conhecimento, tendo por base as diretrizes previstas na norma ISO 30.401:2018.

1.6 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Conforme os dados do Censo da Educação Superior mais recente (2018), disponível no portal do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), existem atualmente 2.537 IES no país.

As IES atualmente são classificadas em 07 tipos, conforme exposto abaixo no Quadro 8:

Quadro 8: Categorias de IES

Categorias	Descrição
Universidades	Instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão.
Universidades especializadas	IES, públicas ou privadas, especializadas em um campo do saber nas quais são desenvolvidas atividades de ensino e pesquisa e extensão, em áreas básicas e/ou aplicadas.
Centros universitários	IES, públicas ou privadas, pluricurriculares, que devem oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar.
Centros universitários especializados	IES, públicas ou privadas, que atuam numa área de conhecimento específica ou de formação profissional, devendo oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar.
Faculdades e faculdades integradas	IES, públicas ou privadas, com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento, organizadas sob o mesmo comando e regimento comum, com a finalidade de formar profissionais de nível superior.
Institutos superiores ou escolas superiores	IES, públicas ou privadas, com finalidade de ministrar cursos nos vários níveis (sequenciais, de graduação, de pós-graduação e de extensão).
Centros de educação tecnológica	Instituições especializadas de educação profissional, públicas ou privadas, com a finalidade de qualificar profissionais em cursos superiores de educação tecnológica para os diversos setores da economia e realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços.

Fonte: Adaptado de Vieira, Ribeiro (2019) e Universia Brasil (2017)

Devido à dificuldade em se abordar todas estas instituições, optou-se no presente estudo por focar somente as Universidades Federais brasileiras, que totalizam 63 instituições no país. Isto porque, embora representem 2,48% das IES no país, elas têm 1.123.649 alunos, o que representa 13,30% dos alunos matriculados no país em cursos de ensino superior, conforme apontado na Tabela 2 abaixo.

Tabela 2: Qtde de IES X Alunos - Ensino Superior no Brasil

	Qtde - IES	% / Total - IES	Qtde - Alunos	% / Total - Alunos
<i>Universidades Federais</i>	63	2,48%	1.123.649	13,30%
<i>Universidades Estaduais e Municipais</i>	44	1,73%	611.351	7,23%
<i>Universidades Privadas</i>	92	3,63%	2.732.694	32,34%
<i>Institutos Federais</i>	40	1,58%	197.506	2,34%
<i>Centro Universitários Públicos</i>	13	0,51%	23.851	0,28%
<i>Centro Universitários Privados</i>	217	8,55%	1.882.476	22,28%
<i>Faculdades Públicas</i>	139	5,48%	121.124	1,43%
<i>Faculdades Privadas</i>	1.929	76,03%	1.758.104	20,80%
Total – IES	2.537	100%	8.450.755	100%

Fonte: Adaptado de INEP (2019)

Sendo assim, não fará parte do escopo desta pesquisa outras universidades de natureza pública vinculadas aos órgãos estaduais, municipais ou fundações, tampouco os institutos federais de ensino superior e as instituições de ensino privadas ou confessionais (universidades, centros universitários ou faculdades).

1.7 DEFINIÇÕES TEÓRICAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA

A seguir são indicadas as definições teóricas e operacionais dos principais constructos componentes da temática abordada nesta dissertação.

Conhecimento – Ativo humano ou organizacional, adquirido por meio do aprendizado ou experiência de maneira individual, coletiva ou organizacional que permite a tomada de decisões e ações eficazes em determinado contexto (ISO, 2018). Neste trabalho o conhecimento é considerado um ativo organizacional da UF.

Gestão do conhecimento – É o exercício da gestão em relação ao conhecimento (ISO, 2018). Pillania (2009) indica que a GC seja um processo sistemático, organizado, explícito, deliberado e contínuo de criar, disseminar, aplicar, renovar e atualizar

conhecimentos para alcançar os objetivos organizacionais. Neste trabalho será verificado o processo de GC das UFs brasileiras.

Sistema de gestão - Conjunto de elementos inter-relacionados ou interagentes de uma organização para estabelecer políticas e objetivos e processos para alcançar esses objetivos (ISO, 2018). Nesta dissertação o sistema de gestão do conhecimento será considerado para pesquisa junto às UFs brasileiras.

Fatores críticos de sucesso - Wong (2005) define onze fatores críticos de sucesso (FCS) aplicados à GC em IES como sendo as ações e práticas utilizadas para garantir o êxito na efetivação da gestão do conhecimento: gestão da liderança e apoio; cultura; tecnologia da informação; estratégia e objetivos; mensuração e avaliação; infraestrutura organizacional; processos e atividades; ajuda motivacional; recursos; treinamento e educação e, por fim; gestão de recursos humanos. Quando associa-se os onze FCS propostos por Wong (2005) com as dez dimensões avaliativas do SINAES, Polizel (2010) sugere seis FCS para IES privadas: Gestão Operacional, Gestão de Pessoas, Responsabilidade Social, Políticas Educacionais, Planejamento Institucional e Avaliação Institucional. Neste trabalho os fatores críticos de sucesso de Polizel (2010) serão considerados para analisar a prontidão das universidades federais para a implantação de sistema de gestão do conhecimento.

Norma ISO 30.401:2018 - Esta norma institui 8 princípios e 47 requisitos para a organização estabelecer, implementar, manter, rever e incrementar um sistema de gestão do conhecimento efetivo (ISO, 2018). Nesta pesquisa será verificada a prontidão das UFs brasileiras para instituir e implementar os princípios e requisitos previstos pela norma ISO 30.401:2018.

Organização - Pessoa ou grupo de pessoas que tem suas próprias funções com responsabilidades, autoridades e relacionamentos para alcançar seus objetivos (ISO, 2018). O conceito de organização inclui, mas não se limita a empreendedor individual, empresa, corporação, firma, empresa, autoridade, parceria, instituição de caridade ou instituição, ou parte ou combinação dos mesmos, incorporado ou não, público ou privado (ISO, 2018). Nesta dissertação serão consideradas como objetos de pesquisa as organizações do tipo UF.

Prontidão - Estado de quem se acha pronto para fazer alguma coisa (Ferreira, 2014). Este trabalho aplica o conceito de prontidão como o estado em que a universidade pública federal brasileira está preparada para a implantação de um sistema de gestão do conhecimento, tendo por base as diretrizes previstas na norma ISO 30.401:2018.

Universidade Federal – As universidades federais são autarquias que integram o sistema federal de ensino superior, sendo consideradas instituições pluridisciplinares com a responsabilidade de formar quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano (SOUZA, 2009). Neste estudo são consideradas apenas as universidades públicas federais, excluindo-se institutos federais e universidades estaduais ou municipais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os conceitos centrais a serem estudados nesta dissertação são: GC em organizações públicas, modelos de GC, norma ISO 30.401:2018, FCS e UF's públicas. Estes temas serão desenvolvidos em tópicos neste capítulo para referenciar a plataforma teórica considerada.

2.1 GC EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Lee e Yang (2000) destacam que o conhecimento é diferente da informação, porque enquanto a informação representa elementos ordenados reunidos de maneiras a expressar um significado, o conhecimento é a informação convertida por um indivíduo que a lê, compreende, apreende e emprega em um determinado contexto do seu trabalho. Por conta disto, o que é conhecimento para uma pessoa, para outra pode ser apenas uma informação. Isto se dá, porque a primeira aplica a informação em um determinado contexto, transformando-a em conhecimento. Sendo assim, o conhecimento é o maior patrimônio de uma instituição, porque ele é capaz de gerar vantagens competitivas. No Quadro 9 abaixo, são apresentadas algumas definições para dado, informação e conhecimento.

Quadro 9: Definições para dados, informação e conhecimento

Dado	
Conceito	Autor
<p>Simple observações sobre o estado do mundo: facilmente estruturado; facilmente obtido por máquinas; frequentemente quantificado; facilmente transferível.</p> <p>De natureza material; considerados suporte físico da informação; não são dotados de significado e não fornecem julgamento nem interpretação que conduzam a tomada de decisão; insumos indispensáveis à informação; conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos; informação bruta; representam a matéria prima essencial para a criação da informação.</p>	Davenport e Prusak (1998)
<p>Conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecidos que, organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação.</p>	Miranda (1999)
<p>Apresentam baixa relevância se considerados sozinhos, porém, compõem as informações quando dotados de propósitos.</p>	Drucker (1999)

Sequências de símbolos quantificados ou quantificáveis, uma entidade matemática, puramente sintática, podendo ser descrita através de representações formais, estruturais, podendo ser armazenados em um computador e processados por ele.	Setzer (1999)
Acontecimentos físicos (pequenas parcelas ou traços da realidade) suscetíveis de transportar certa informação associada; natureza material; considerados como o suporte físico da informação.	Perez-Montoro <i>et al.</i> (2008)
Agrupamento de observações brutas, geralmente fácil de estruturar, gravar, armazenar e manipular eletronicamente. Em um contexto organizacional, são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações e nada dizem sobre a própria importância ou relevância.	Bessant e Tidd (2009)
Dados são coleções de evidências relevantes sobre um fato observado.	De Sordi (2017)
Dados referem-se a elementos descritivos de um evento e são desprovidos de qualquer tratamento lógico ou contextualização. Eles comunicam um estado da realidade pura e têm base factual.	Angeloni (2017)
Informação	
Conceito	Autor
Processo o qual é percebido por alguém quando é informado; comunicação do conhecimento ou detalhes sobre um fato ou ocorrência. Conhecimento comunicado referente a um fato, tema ou evento em particular; o que é avaliado ou dito; inteligência; notícia. Coisa / Objeto usado de forma atributiva para objetos, como dados e documentos, que são considerados informações porque são tidos como comunicativos.	Buckland (1991)
Dados dotados de relevância e propósito: requer unidade de análise; exige consenso em relação ao significado; exige necessariamente a mediação humana.	Davenport e Prusak (1998)
Conhecimento explícito já explicitado em algum suporte (livros, documento etc.) e que caracteriza o saber disponível sobre tema específico.	Miranda (1999)
Mensagem com dados que fazem a diferença, onde existe um emissor e um receptor; dados interpretados dotados de relevância e propósito.	Drucker (1999)
Abstração informal, impossível de ser formalizada através de uma teoria lógica ou matemática, alojada na mente das pessoas, representando-lhes algo significativo; sua representação pode ser feita por meio de dados e pode ser armazenada em um computador.	Setzer (1999)
Constituída por padrões contidos nos dados, sendo obtida através de fluxos contínuos às bases de conhecimento dos agentes organizacionais.	Boisot e Canais (2004)
Conteúdo semântico dos dados, que não possui uma natureza física ou material como os dados, mas uma natureza contextual; proposição verdadeira associada a um objeto físico (um dado); proposição entendida como um pensamento, ideia, objeto abstrato não linguístico, de natureza conceitual, dotado de valor, suscetível de ser verdadeiro ou falso.	Perez-Montoro <i>et al.</i> (2008)
Informação é a interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo (leitor). A informação requer, obrigatoriamente, a mediação humana para definir o propósito a ser atendido pelo processamento de dados a ser realizado.	De Sordi (2017)

A informação, cuja origem etimológica é o vocábulo latino <i>informatio</i> , que designa a ação de <i>informare</i> – dar forma, moldar -, corresponde a uma representação mental do mundo empírico. A informação está inserida em uma rede de relações que lhe confere sentido e, portanto, utilidade.	Angeloni (2017)
Conhecimento	
Conceito	Autor
Essencialmente relacionado à ação humana; vai muito além dos dados e da informação; fator crítico que permite a assimilação de nova informação e a criação de novo conhecimento por parte do indivíduo que o possui; estreitamente relacionado com as ações e as decisões do indivíduo que o possui; função de atitude, perspectiva ou intenção específica, relacionado à ação “com algum fim”, trata do significado, é específico ao contexto e relacional.	Nonaka e Takeuchi (1997)
Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto: de difícil estruturação; de difícil captura em máquinas; frequentemente tácito; de difícil transferência; representa uma vantagem competitiva sustentável; mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e <i>insight</i> experimentado; é aplicado na mente dos conhecedores e, nas organizações costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.	Davenport e Prusak (1998)
Acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem o detém.	Miranda (1999)
Abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado, vivenciado por alguém; difícil de ser descrito; o que se descreve é a informação; requer uma vivência do objeto do conhecimento.	Setzer (1999)
Conjunto de expectativas de um agente, modificada pela chegada de volumes de informação.	Boisot e Canais (2004)
Estado mental de um indivíduo construídos a partir da assimilação da informação e que regem as condutas do próprio indivíduo.	Perez-Montoro et al. (2008)
Advém da informação contextualizada, a qual foi atribuída um significado que a tornou relevante e de utilização mais simplificada; é mais valioso que a informação por incluir especialização, experiência, valores e <i>insights</i> estruturados.	Bessant e Tidd (2009)
Conhecimento é o novo saber, resultante de análises e reflexões sobre informações segundo os valores e o modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando-lhe melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real.	De Sordi (2017)
O conhecimento, traz em si um conjunto de informações pertinentes a um sistema de relações crítica e valoramente elaborado. É um agrupamento articulado de informações por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional.	Angeloni (2017)

Fonte: Adaptado de Trevisan (2019).

De acordo com Nonaka, Takeuchi e Umemoto (1996), apenas os indivíduos podem gerar o conhecimento, desta forma não existe há possibilidade de uma organização gerar qualquer tipo de conhecimento sem que ocorra a participação dos indivíduos. Para a criação do conhecimento é necessário que a organização estimule a criatividade das pessoas que nela atuam, criando um ambiente que propicie esta atividade. Quando este ambiente é desenvolvido por um processo sistematizado de

maneira a ampliar o conhecimento gerado pelas pessoas que nela atuam, nós temos a geração do conhecimento organizacional.

São muitos os conceitos na literatura sobre GC. Sendo assim, procurou-se selecionar os que estão mais alinhados às organizações públicas. Segundo Choin e Lee (2003), as organizações tanto podem mirar na gestão do conhecimento explícito, tendo como prioridade a habilidade de criar, depositar, substituir e usar este conhecimento; quanto podem focar na gestão do conhecimento tácito, reforçando a sua partilha no relacionamento interpessoal. Davenport e Prusak (1998) afirmam que a GC não é uma coisa inteiramente nova, e que esta se baseia em recursos já existentes na organização.

A GC considera o conhecimento como um dos mais importantes ativos de uma determinada organização e, desta forma, busca auxiliar no estímulo de se concretizar as ideias que nela surgem (SOUZA, 2009). Probst, Raub e Romhardt (2002) discorrem que a GC é formada por uma série de intervenções coordenadas que dão forma à base do conhecimento na organização, executada por meio do aproveitamento das oportunidades.

Na visão de Miranda (2017), a GC pressupõe a existência de práticas, técnicas e instrumentos que disponibilizem o conhecimento para que se possa aperfeiçoar o desempenho dos funcionários e da organização. Pillania (2009) indica que a GC seja um processo sistemático, organizado, explícito, deliberado e contínuo de criar, disseminar, aplicar, renovar e atualizar conhecimentos para alcançar os objetivos organizacionais. Durst e Edvardsson (2012) discorrem que a GC seja um processo que promova o fluxo do conhecimento na organização, sendo constituído por atividades essenciais, tais como a criação/aquisição, armazenamento, compartilhamento/distribuição e utilização do conhecimento.

Pereira *et al.* (2012) destacam a importância da gestão da informação e do conhecimento para a promoção da excelência na gestão de organizações públicas. Neves Júnior e Marinho (2018) ressaltam a importância de a organização pública promover a implementação e compartilhamento de práticas de GC, instigando assim o fluxo de informações, facilitando a comunicação, o alinhamento das estratégias o estabelecimento de objetivos para os funcionários.

Echternacht e Quandt (2017) argumentam que a GC seja importante suporte ao processo estratégico na gestão de organizações públicas. Na visão de Zanuzzo *et al.* (2019), a GC contribui para a promoção da cultura de cooperação e união, favorecendo assim as relações entre os servidores de organizações públicas que, por sua vez, conseguem por meio da GC desenvolverem suas atividades com mais eficácia em prol da sociedade.

Alguns pesquisadores defendem que a aplicação da GC em organizações públicas necessite de ajustes, se comparada à sua aplicação nas empresas privadas, principalmente em razão das especificidades da organização pública (CONG; PANDTA, 2003; ABDULLAH; DATE, 2009). Isto porque nas organizações públicas a GC deve necessariamente estar associada à eficiência e efetividade social, ao desenvolvimento econômico da sociedade, além de buscar atender aos princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência, todas essas questões específicas da esfera pública (BATISTA, 2012).

2.2 MODELOS DE GC

O gerenciamento do conhecimento em uma organização começa com o indivíduo e se expande para o grupo e para a organização como um todo, de maneira que os dados sejam convertidos em informação e conhecimento. No entanto, há diversas formas deste fenômeno ocorrer devido às diferentes perspectivas do conhecimento e como ele será utilizado na organização (FOOTE; HALAWI, 2016). Um modelo de GC tem como objetivo apresentar uma base que auxilie na promoção do gerenciamento do conhecimento em uma determinada organização (CORREA *et al.*, 2018).

Segundo Dalkir (2017), os modelos de GC podem auxiliar a nortear a organização, de maneira que possa compreender qual a melhor forma de reunir todos os elementos fundamentais relacionados aos principais processos do ciclo de GC, e conseqüentemente, auxiliando na implementação das soluções em GC. A adoção de

um modelo permite maior efetividade no gerenciamento do conhecimento organizacional, por auxiliar na consideração de todas as dimensões da GC, observando como as conexões entre essas partes se processam (CORREA, 2019). Mittal e Kumar (2019) afirmam que diferentes modelos de GC podem ser utilizados pelas organizações de acordo com suas necessidades existentes e estrutura organizacional. A seguir são apresentados alguns modelos de GC.

2.2.1. Modelo de Davenport e Pruzak

Davenport e Prusak (1998) colocam a GC sob a ótica de mercado, apontando que os aspectos sociais, econômicos e políticos (política interna) se fazem presentes tanto na GC como nos mercados e, desta forma, as organizações formam mercados de conhecimento. O modelo de Davenport e Prusak expõe três processos principais: 1) geração do conhecimento; 2) codificação do conhecimento; e 3) transferência do conhecimento.

A geração de conhecimento na ótica de Davenport e Prusak consiste no compartilhamento de informações que posteriormente serão incorporadas às experiências e rotinas internas (CARVALHO, 2019). Correa et al. (2018) afirmam que Davenport e Prusak mostram seis modos de geração do conhecimento organizacional, que a saber são: a) Aquisição – consiste no processo de apreensão do conhecimento; b) Aluguel – que faz com que uma organização alugue fontes de conhecimento, com o objetivo de estas fontes compartilhem ou apliquem seus conhecimentos na sua empresa; c) Recursos dedicados – que consentem na criação de conhecimento se utilizando do estabelecimento de “unidades ou grupos para essa determinada finalidade” (DAVENPORT; PRUZAK, 1998, p. 70).; d) Fusão – consiste na reunião de pessoas com diferentes pontos de vista para equacionar um determinado problema; e) Adaptação – consiste na capacidade das organizações de se adaptarem às mudanças que ocorrem ao seu redor; f) Redes de conhecimento - desenvolvidas por meio das redes como mensagens, fóruns, blogs, etc.

A codificação do conhecimento no modelo de Davenport e Pruzak se dá quando se é disponibilizado as diversas modalidades de conhecimento de forma acessível para

toda a empresa (CARVALHO, 2019). A transferência do conhecimento dentro do modelo de Davenport e Pruzak ocorre um indivíduo transmite um conhecimento a outro, sendo que este último precisa absorver o conhecimento transmitido para que o processo seja concluído (CORREA *et al.*, 2018).

2.2.2. Modelo de Nonaka e Takeuchi

O modelo desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997) foca na espiral do conhecimento que estabelece uma interação entre o conhecimento explícito (formal, estruturado e coletivizado) e o conhecimento tácito (informal, não estruturado e individual). As interações entre esses conhecimentos estabelecem quatro formas diferentes de conversão do conhecimento, conforme apontado na Ilustração 1.

Ilustração 1: Quatro modos de conversão do conhecimento



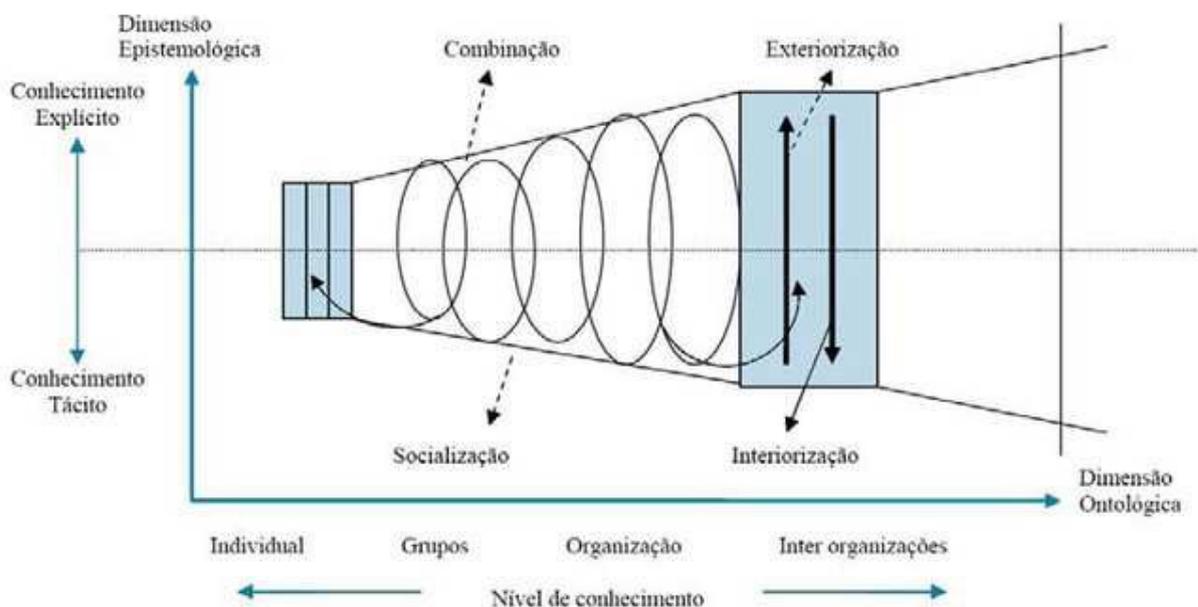
Fonte: Nonaka & Takeuchi, 1997.

A socialização é uma forma de compartilhamento de experiências, e que para ela ocorra é necessário o relacionamento entre os indivíduos, que compartilham entre si os seus conhecimentos, ideias, habilidades e percepções (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Estes autores definem a externalização como uma maneira de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, ou ocorre a transformação do conhecimento tácito em explícito, tomando as formas de metáforas, analogias,

conceitos ou modelos. Já a combinação, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), uma forma de sistematização dos conceitos em um sistema de conhecimento, deste modo a conversão do conhecimento compreende a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito, por meio de documentos, reuniões, conversas telefônicas. Por fim, segundo estes autores, a internalização é um processo de incorporar conhecimento explícito no conhecimento tácito, através da compreensão do conhecimento que está expresso em livros, manuais e editais.

Desta maneira, a criação do conhecimento organizacional se inicia no nível individual em espiral que se expande por toda a organização conforme demonstra-se na Ilustração 2 a seguir.

Ilustração 2: Dinâmica das 4 modalidades de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka & Takeuchi, 1997.

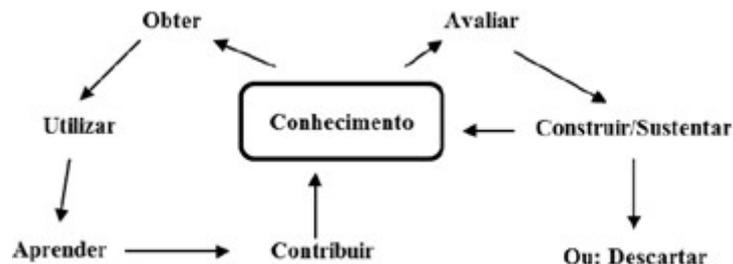
Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que para que este modelo possa ter êxito é necessário haver cinco condições que irão assegurar a criação do conhecimento organizacional: a) Intenção – elaboração de uma estratégia; b) Autonomia – as pessoas devem dispor de autonomia, de forma que se motivem a criar novos conhecimentos; c) Flutuação e caos criativo – premissa que incentiva a organização e o ambiente externo; d) Redundância – que faz com que as pessoas compreendam o que o outro expressa,

de forma a ajudar na criação do novo conhecimento; e) Variedade de Requisito – que permite a todos o acesso às informações necessárias para a tomada de decisão, em todos os níveis da organização.

2.2.3. Modelo de Bukowits e Willians

Segundo Mittal e Kumar (2019), este modelo de GC destaca o processo que define a estratégia para gestão possa construir, desinvestir e aprimorar ativos de conhecimento. Assim, a estrutura proposta pelo modelo apresenta uma forma simplificada de pensar como as organizações criam, mantêm e implantam conhecimento para criar valor. O modelo está dividido em dois processos amplos: tático e estratégico. Estes processos ajudam as organizações a usarem o conhecimento para responder às demandas e oportunidades do mercado. Ele é demonstrado na Ilustração 3 a seguir.

Ilustração 3: Ciclo do conhecimento de Bukowitz e Williams



Fonte: Adaptado de Caobianco (2017).

Segundo Caobianco (2017), o modelo de Bukowitz e Williams identifica a GC como um framework composto por sete etapas: a) Obter – caracterizada pela busca das informações realmente necessárias, que auxiliem na tomada de decisão; b) Usar – caracterizada pela checagem da informação a ser utilizada, com o objetivo de promover a inovação na organização; c) Aprender – que consiste na utilização das experiências adquiridas com a intenção de se desenvolver uma vantagem competitiva; d) Contribuir – que consiste no estímulo dos colaboradores, para que estes compartilhem o que

aprenderam para que o SGC; e) Avaliar – caracterizada pela busca de comparar o crescimento baseado no conhecimento com o retorno do investimento de conhecimento; f) Construir e manter – que consiste na manutenção do nível competitivo e inovador, por meio da alocação de recursos que permitam a criação de novos conhecimentos e o reforço do conhecimento existente; g) Descartar – caracterizada pela transferência para fora da organização do conhecimento que já não gera mais valor.

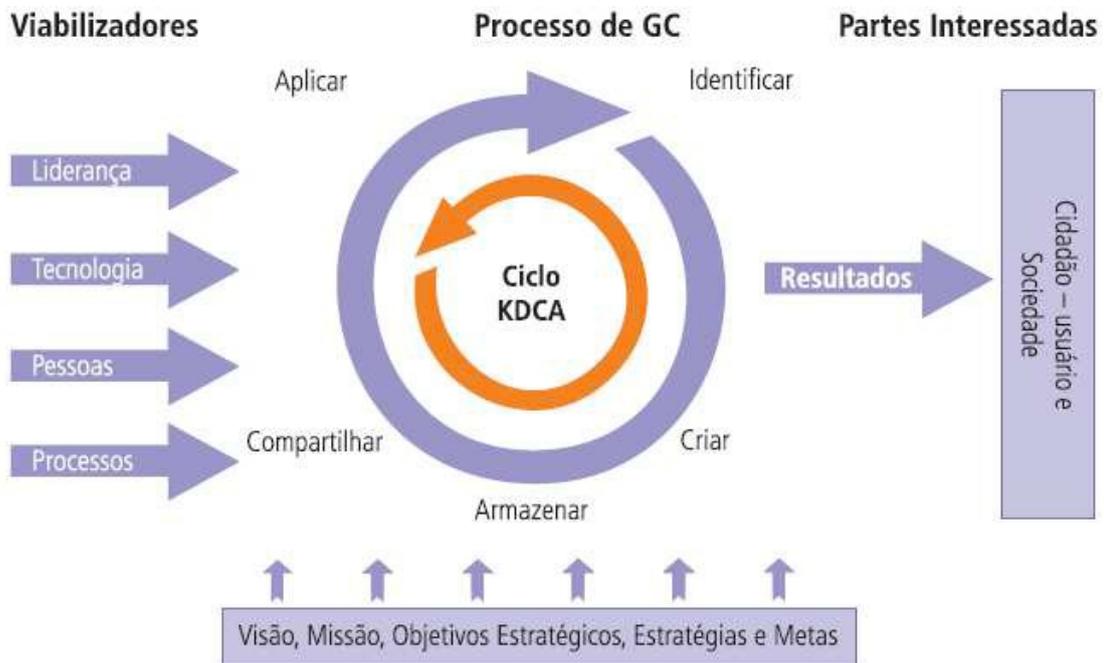
2.2.4. Modelo de GC para a administração pública

Segundo Heisig (2009), a literatura de GC tem procurado entender este fenômeno por intermédio de modelos, que são utilizados para descrever os principais elementos de GC, verificar como se pode implementar a GC, como melhor comunicar o que é GC e como construir e medir as soluções de GC. Dentre os diversos modelos existentes, esta pesquisa optou por eleger um modelo que está mais adequado à administração pública, conforme proposto por Batista (2012). O modelo desse autor tem como objetivo assegurar que as atividades de GC possam ter um maior impacto na qualidade, eficiência e efetividade social da organização pública.

Segundo Batista (2012), a GC é um método integrado de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

O ponto fundamental do modelo proposto por Batista (2012) reside na necessidade de se alinhar missão, visão, estratégia e metas à GC da organização pública, para que esta possa atingir os seus objetivos, centralizando seus esforços nos fatores críticos de sucesso (FCS). Na Ilustração 4: Modelo de GC para a organização pública. Ilustração 4 é exposto o modelo de GC para organizações públicas elaborado por Batista (2012).

Ilustração 4: Modelo de GC para a organização pública.



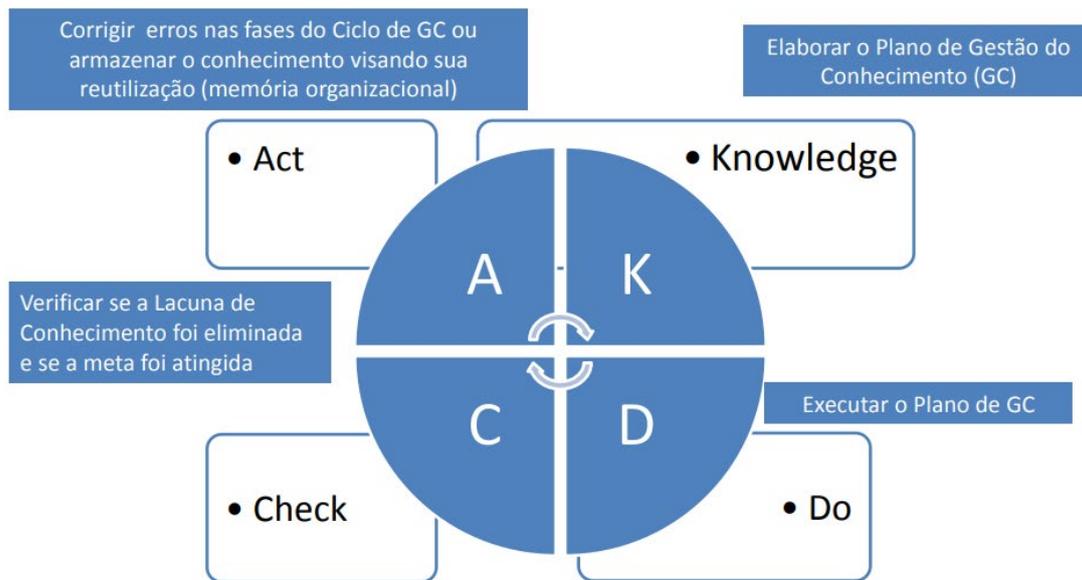
Fonte: Batista (2012).

O modelo de Batista (2012) apresenta quatro fatores críticos de sucesso: liderança, tecnologia, pessoas e processos. O autor dá destaque à importância da liderança, que tem como função dar direção, definir a estrutura e a política de GC, implementar como serão reconhecidas e recompensadas as ações do sistema de GC, além de ser um modelo na sua aplicação. A tecnologia é uma ferramenta para auxiliar a GC para criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento, antevendo como o conhecimento formal e informal será retido, comunicado e compartilhado. As pessoas são consideradas fundamentais no sistema de GC, portanto, devem ser preparadas por meio de um plano de carreira cuja meta é a melhoria do desempenho institucional. Por fim, os processos tem que ser organizados de forma a aprimorar a qualidade e eficiência dos serviços prestados.

Batista (2012) afirma ainda que devem haver, no mínimo, cinco atividades nos processos de GC, utilizando-se para tanto do ciclo KDCA (Knowledge, Do, Check, Act – Planejar o conhecimento, Fazer, Verificar e Agir) que está descrito

na Ilustração 5. Ele se baseia no ciclo PDCA, que é abordado no modelo da ISO 30.401:2018. Porém, há a substituição do P (*Plan*) por K (*Knowledge*), enfatizando assim que o planejamento tem que ter como alvo os ativos do conhecimento na organização.

Ilustração 5: Etapas e atividades do ciclo KDCA.



Fonte: Batista (2012).

Dentre os diversos modelos existentes, esta pesquisa optou por eleger um modelo que está mais adequado à administração pública, conforme proposto por Batista (2012). O modelo desse autor tem como objetivo assegurar que as atividades de GC possam ter maior impacto na qualidade, eficiência e efetividade social da organização pública.

2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) EM GC

Os FCS perfazem um conjunto de componentes habilitados a auxiliar as organizações a obterem bons resultados na implantação da GC (ZANCHETTA; DAMIAN, 2019). Dos Santos, Damian e Valentim (2019) reforçam a importância de se identificar e analisar os fatores críticos de sucesso para que possam ser entendidos, observados e acompanhados pela direção da organização, a fim de minimizar

eventuais influências negativas destes na introdução de um modelo de GC em uma organização, evitando-se assim danos irreversíveis.

Del Massa, Damian e Valentim (2017) afirmam que uma etapa relevante da GC nas organizações é a indicação dos fatores críticos de sucesso, por estes apontarem as áreas que com seus resultados positivos podem garantir uma performance competitiva de sucesso da implantação de GC. Silva (2019) reforça a importância das organizações considerarem os fatores críticos de sucesso, para que a GC seja empregada como modelo de gestão, proporcionando assim implicações na estratégia organizacional por meio de novas teorias e ações que tenham como objetivo melhores resultados. Em complemento, Trevisan (2019) afirma que os FCS são fundamentais para o desenvolvimento efetivo das práticas de GC em uma organização, contribuindo para o sucesso de sua implantação.

Os FCS são fatores que influenciam o desempenho de sucesso de indivíduos, departamentos, setores e empresas. A compreensão destes é condição necessária para a criação e o compartilhamento organizacional (SEDIGHI; 2017). Wang e Yang (2016) reforçam a importância da GC na criação e manutenção de vantagens competitivas de uma determinada organização. Em complemento, Cahyaningsih, Sensuse e Sari (2015) afirmam as organizações que utilizam a GC para a melhora do seu desempenho por meio de inovações, necessitam monitorar os FCS porque estes podem garantir o sucesso e representar o maior desempenho da organização ou se tornar uma barreira significativa para iniciativa de GC de sucesso na organização.

Wong (2005), que define onze fatores críticos de sucesso (FCS) aplicados à GC em IES como sendo as ações e práticas utilizadas para garantir o êxito na efetivação da gestão do conhecimento: gestão da liderança e apoio; cultura; tecnologia da informação; estratégia e objetivos; mensuração e avaliação; infraestrutura organizacional; processos e atividades; ajuda motivacional; recursos; treinamento e educação e, por fim; gestão de recursos humanos. Estes estão descritos na Ilustração 6 a seguir.

Ilustração 6: FCS para Wong

Os 11 fatores críticos de sucesso para Wong (2005)
<p>Gestão de liderança e suporte: os líderes atuam como modelos que exemplificam o comportamento desejado, mostrando vontade em compartilhar e aprender continuamente;</p>
<p>Cultura: a cultura organizacional define as “principais crenças, valores, normas e costumes sociais que governam o modo como os indivíduos agem e se comportam organizacionalmente.” (WONG, 2005 p. 267, tradução nossa). Para o autor, uma cultura que apoia a GC é aquela que reconhece o valor do conhecimento e oferece condições para a criação, compartilhamento e aplicação de tal recurso;</p>
<p>Tecnologia da informação: permite a busca, acesso e recuperação a informação de maneira rápida, podendo suportar a colaboração e comunicação entre os integrantes da organização;</p>
<p>Estratégia e propósito: “Um dos meios para impulsionar o sucesso da GC é ter uma estratégia clara e bem planejada onde os objetivos devem ser compreendidos por todos os envolvidos.” (LIEBOWITZ, 1999 apud WONG, 2005 p. 270);</p>
<p>Medição: atua como um sistema de coleta de dados capaz de oferecer informações sobre uma situação ou atividade específica; se faz necessária para demonstrar o mérito e o valor das iniciativas de GC;</p>
<p>Infraestrutura organizacional: criação de uma infraestrutura organizacional apropriada, como por exemplo estabelecimento de um grupo que desempenhe um conjunto de papéis relacionados ao conhecimento;</p>
<p>Processos e atividade: “Um processo de gestão do conhecimento refere-se a algo que pode ser feito com o conhecimento na organização.” (JOHANNSEN, 2000 apud WONG, 2005, p. 271);</p>
<p>Ajuda motivacional: diz respeito ao incentivo aos funcionários. Colabora e reforça os comportamentos e culturas positivas necessários a uma efetiva gestão;</p>
<p>Recursos: para que a GC tenha sucesso, dispor de recursos tanto financeiros, quanto tecnológicos, humanos e materiais é crucial;</p>
<p>Treinamento e educação: um treinamento básico, porém adequado, deve ser oferecido aos funcionários, para que estes saibam promover a criatividade, inovação, e compartilhamento de conhecimento e saibam também como utilizar as ferramentas tecnológicas para gerenciá-lo. E, acima de tudo, para que compreendam os conceitos da gestão do conhecimento;</p>
<p>Gestão de recursos humanos: como o conhecimento é uma criação humana, recrutar funcionários com habilidades e conhecimentos desejados é fundamental, já que, por meio desse processo, as competências e o conhecimento são carregados a organização.</p>

Fonte: Zancheta, Damian (2019)

Quando associa-se os onze FCS propostos por Wong (2005) com as dez dimensões avaliativas do SINAES, Polizel (2010) sugere seis FCS para IES privadas: Gestão Operacional, Gestão de Pessoas, Responsabilidade Social, Políticas Educacionais, Planejamento Institucional e Avaliação Institucional. Neste trabalho, os FCS de Polizel (2010) serão considerados para analisar a prontidão das universidades federais para a implantação de sistema de gestão do conhecimento.

2.4 NORMA ISO 30.401:2018

Devido aos impactos proporcionados pelo maior acesso às tecnologias digitais, do aumento de alcance da internet, da multiplicação de empresas virtuais e da instauração do governo eletrônico, faz-se necessário que as organizações reconheçam que a principal fonte de valor agregado aos seus produtos / serviços está no conhecimento (FIGUEREDO *et al.*, 2018). Qasrawi *et al.* (2017) em seu estudo do impacto da Gestão da Qualidade Total verificaram que quando se permite o compartilhamento de conhecimento e os processos de aplicação deste na organização, observa-se um impacto muito significativo no desempenho da organização.

Chaves e Campello (2016) afirmam que apesar de ser um conceito, a 'qualidade' é um elemento que auxilia na diferenciação de um determinado produto ou serviço. Oliveira *et al.* (2010) destacam que 'ter qualidade' significa ter práticas gerenciais que permitam o acompanhamento dos seus processos internos de maneira a atender às necessidades latentes e obrigatórias de um determinado negócio. Os autores apontam ainda que para se padronizar um conjunto de princípios e procedimentos internos de uma organização que tenham como objetivo a promoção da qualidade e um maior grau de eficiência, a ISO (International Organization for Standardization – Organização Internacional de Padronização) lançou a norma ISO 9001:2000.

A ISO é uma instituição independente e não-governamental criada em 1947 e voltada à promoção da normalização de produtos e serviços, que utiliza de normas para que a qualidade seja melhorada. Atualmente a ISO tem membros em 164 países.

Em geral, uma norma ISO apresenta e institui princípios e requisitos norteadores às organizações sobre um determinado assunto específico. Um princípio é um

fundamento ou essência de algo ou algum fenômeno e configura-se na causa primária em que algo tem origem ou se baseia para existir. Assim, um princípio indica a proposição ou norma fundamental que norteia algo. Já um requisito pode ser entendido como a condição para alcançar determinado fim, ou seja, a exigência básica e necessária para alcançar determinado propósito (ISO, 2018).

Fonseca (2015) afirma que a revisão da norma ISO 9.001:2015, apresentou algumas mudanças significativas, dentre elas destaca-se a integração de processos de GC da organização. Apesar de haver uma distinção entre a gestão da qualidade e a GC, isto porque a primeira enfatiza o que deve ser feito, a segunda explora como deve ser feito, sendo ambas são complementares (WILSON; CAMPBELL, 2016). Em adição, Wilson e Campbell (2018) reforçam a existência de uma natureza complementar entre os dois enfoques de gestão, indicando que a utilização dos elementos comuns destas duas normas possibilita o aumento da performance organizacional.

O conhecimento deve ser um recurso-chave de criação de valor as organizações, sendo que o SGC deve ser incorporado ao sistema geral de gestão empresarial (KUDRYAVTSEV; SADYKOVA, 2019). Estes autores ainda sinalizam que a GC seja um elemento 'obrigatório' de toda organização, configurando-se num recurso fundamental na economia moderna. Como consequência disto, a GC foi recentemente incluída nas normas ISO 9001: 2015 e ISO 30401, que especificam requisitos para um SGC. Estes requisitos podem ser observados no Quadro 10 abaixo.

Quadro 10: Correspondência entre a norma ISO 9001:2015 e ISO/DIS 30401:2018

NBR ISO 9001:2015	NBR ISO/DIS 30401:2018
1. Escopo	1. Escopo
2. Referência normativa	2. Referência normativa
3. Termos e Definições	3. Termos e Definições
4. Contexto da organização	4. Contexto da organização
5. Liderança	5. Liderança
6. Planejamento	6. Planejamento
7. Apoio	7. Apoio
8. Operação	8. Operação
9. Avaliação de desempenho	9. Avaliação de desempenho
10. Melhoria	10. Melhoria

Fonte: Adaptado de Carvalho (2019)

A intenção da norma ISO 30401:2018 é estabelecer princípios e requisitos de GC que auxiliem as organizações, da seguinte forma: a) como orientação para as organizações que busquem ser competentes em otimizar o valor do conhecimento organizacional e b) como base para auditar, certificar, avaliar e reconhecer tais organizações competentes por órgãos externos (ISO, 2018).

A norma ISO 30.401:2018 tem como objetivo apoiar as organizações a desenvolverem um sistema de GC que efetivamente promova e permita a criação de valor por meio do ativo conhecimento (ISO, 2018). Assim, a norma ISO 30.401:2018 apresenta 8 princípios e 47 requisitos para a organização estabelecer, implementar, manter, rever e incrementar um sistema de gestão do conhecimento efetivo. Os princípios e requisitos da norma ISO 30.401:2018 são aplicáveis a qualquer tipo de organização, independentemente do tipo ou tamanho, bem como quaisquer que sejam os produtos ou serviços que a organização disponibilize.

A norma 30.401:2018 tem os seguintes 8 princípios norteadores (ISO, 2018):

- a) Natureza do conhecimento: o conhecimento é intangível e complexo; é criado por pessoas.
- b) Valor: o conhecimento é uma fonte importante de valor para as organizações atingirem seus objetivos.
- c) Foco: a gestão do conhecimento atende aos objetivos, estratégias e necessidades organizacionais.
- d) Adaptação: não existe uma solução de gerenciamento de conhecimento que se adapte a todas as organizações em todos os contextos.,
- e) Compreensão compartilhada: as pessoas criam seu próprio conhecimento através de sua própria compreensão da contribuição que recebem.
- f) Ambiente: o conhecimento não é gerenciado diretamente; a gestão do conhecimento se concentra no gerenciamento do ambiente de trabalho, alimentando assim o ciclo de vida do conhecimento.
- g) Cultura: a cultura é crítica para a eficácia da gestão do conhecimento.
- h) Iteratividade: a gestão do conhecimento deve ser faseada, incorporando ciclos de aprendizado e feedback.

A norma ISO 30.401:2018 está estruturada em dez seções, por conta de terem conceitos de gestão que podem ser aplicados ao sistema de gestão do conhecimento da organização (CARVALHO, 2019), que a saber são:

1. Escopo
2. Referência normativa
3. Termos e definições
4. Contexto da organização (12 requisitos)
5. Liderança (4 requisitos)
6. Planejamento (4 requisitos)
7. Apoio (9 requisitos)
8. Operação (3 requisitos)
9. Avaliação de desempenho (10 requisitos)
10. Melhoria (5 requisitos)

Há de se ressaltar que a estrutura da norma ISO 30.401:2018 (ISO, 2018) apresenta, nas seções 4 a 10, os 47 requisitos da norma. Tais requisitos devem ser considerados para a implantação e acompanhamento de um sistema de gestão do conhecimento na organização. A seguir são expostas no Quadro 11 as seções e respectivos requisitos disponibilizados na norma ISO 30.401:2018.

Quadro 11: Requisitos da norma ISO/DIS 30401:2018 com destaque para a GC

<ul style="list-style-type: none"> 1. Escopo 2. Referência Normativa 3. Termos e Definições 4. Contexto da organização <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Compreender a organização e o seu contexto 4.2 Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas 4.3 Determinar o escopo do sistema de gestão do conhecimento 4.4 Sistema de gestão do conhecimento 4.5 Ciclo de vida do conhecimento <ul style="list-style-type: none"> a) Condução de novos conhecimentos b) Aplicação do conhecimento atual c) Conservação do conhecimento atual d) Gerenciando conhecimento inválido 4.6 Transformação do conhecimento <ul style="list-style-type: none"> a) Interação humana b) Externalização c) Combinação d) Acessibilidade e Internalização 4.7 Facilitadores da gestão do conhecimento <ul style="list-style-type: none"> a) Responsabilidade b) Processos c) Tecnologia e infraestrutura d) Governança 4.8 Cultura de gestão do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> 5. Liderança <ul style="list-style-type: none"> 5.1 Liderança e compromisso <ul style="list-style-type: none"> a) Políticas e objetivos b) Recursos c) Plano de comunicação d) Processo de mudança e) Resultado f) Melhoria contínua 5.2 Política 5.3 Funções organizacionais, responsabilidades e autoridades 6. Planejamento <ul style="list-style-type: none"> 6.1 Ações para enfrentar riscos e oportunidades 6.2 Objetivos do conhecimento e planejamento para alcançá-los 7. Apoio <ul style="list-style-type: none"> 7.1 Recursos 7.2 Competência 7.3 Consciência 7.4 Comunicação 7.5 Informação documentada 8. Operação <ul style="list-style-type: none"> 8.1 Planejamento e controle operacional 9. Análise da Gestão <ul style="list-style-type: none"> 9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação 9.2 Auditoria interna 9.3 Análise da gestão 10. Melhoria <ul style="list-style-type: none"> 10.1 Não-conformidade 10.2 Melhoria contínua
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Carvalho (2019)

A GC é fundamental para as organizações, uma vez que ela pode ser o caminho para que estas identifiquem, retenham, mantenham, apropriem e divulguem os elementos internos diferenciadores que proporcionam uma maior vantagem competitiva (ROJAS, 2019). Neste contexto, o autor salienta que a norma ISO 30.401:2018 se configura num grande avanço para os SGC ao trazer às organizações norteamento sobre como criar valor a partir da GC. Mardani *et al.* (2018) comprovaram em seus estudos que as atividades de GC têm impacto direto na inovação e desempenho de uma organização, influenciando indiretamente o aumento da capacidade de inovação.

2.5 UNIVERSIDADES FEDERAIS E GC

As Universidades Federais são autarquias que integram o sistema federal de Ensino Superior, que é regido pela LDBN (Lei nº 9.394/1996) e pelo decreto nº 9.235/2017. Neste Sistema, as universidades são apontadas como instituições pluridisciplinares, com a responsabilidade de formar quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano (SOUZA, 2009).

De acordo com a Lei Orgânica do Ministério da Educação (BRASIL, 2002), as Universidades Federais (UFs) são autarquias do governo brasileiro:

Art. 1º A Universidade Federal é pessoa jurídica de direito público, dotada de capacidade de autonormação e de autogestão, submetida aos princípios e destinada às finalidades constantes desta Lei. Parágrafo único. A Universidade Federal instituída e mantida pela União constitui ente jurídico de direito público denominado Universidade Pública Federal, com as características próprias atribuídas pela Constituição Federal, por esta Lei, pelos diplomas legais de instituição e pelos respectivos estatutos (BRASIL, 2002, p. 2).

Atualmente, existem 63 universidades federais, conforme os dados do último Censo da Educação Superior (BRASIL, 2018). Na Tabela 3 é exposta a distribuição das UFs nas regiões do Brasil (INEP, 2019), na qual é possível verificar a predominância de UFs nas regiões Sudeste e Nordeste.

Tabela 3: Distribuição de UF's nas regiões do país

Região	Qtde IES	Qtde alunos	% IES/Região	% Alunos/Região
Centro-oeste	5	108.884	7,9%	9,7%
Nordeste	18	348.546	28,6%	31,0%
Norte	10	135.234	15,9%	12,0%
Sudeste	19	341.229	30,2%	30,4%
Sul	11	189.756	17,5%	16,9%
Total	63	1.123.649	100,0%	100,0%

Fonte: Adaptado do INEP (2019)

No Quadro 12 são expostas as 63 UFs em operação no país, conforme a Sinopse Estatística da Educação Superior (BRASIL, 2018):

Quadro 12: Relação de UFs brasileiras

	Região	Unidade federativa	Nome	Sigla
1	Centro-oeste	Distrito Federal	Universidade de Brasília	UNB
2	Centro-oeste	Goiás	Universidade Federal de Goiás	UFG
3	Centro-oeste	Mato Grosso	Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT
4	Centro-oeste	Mato Grosso do Sul	Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD
5	Centro-oeste	Mato Grosso do Sul	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS
6	Nordeste	Alagoas	Universidade Federal de Alagoas	UFAL
7	Nordeste	Bahia	Universidade Federal da Bahia	UFBA
8	Nordeste	Bahia	Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB
9	Nordeste	Bahia	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB
10	Nordeste	Bahia	Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB
11	Nordeste	Ceará	Universidade Federal do Cariri	UFCA
12	Nordeste	Ceará	Universidade Federal do Ceará	UFC
13	Nordeste	Ceará / Bahia	Universidade Fed. da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB
14	Nordeste	Maranhão	Universidade Federal do Maranhão	UFMA
15	Nordeste	Paraíba	Universidade Federal da Paraíba	UFPB
16	Nordeste	Paraíba	Universidade Federal de Campina Grande	UFCG
17	Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal de Pernambuco	UFPE
18	Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE
19	Nordeste	PE / Bahia / Piauí	Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF
20	Nordeste	Piauí	Universidade Federal do Piauí	UFPI
21	Nordeste	Rio Grande do Norte	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN
22	Nordeste	Rio Grande do Norte	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA
23	Nordeste	Sergipe	Universidade Federal de Sergipe	UFS
24	Norte	Acre	Universidade Federal do Acre	UFAC
25	Norte	Amapá	Universidade Federal do Amapá	UNIFAP
26	Norte	Amazonas	Universidade Federal do Amazonas	UFAM
27	Norte	Pará	Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA
28	Norte	Pará	Universidade Federal do Pará	UFPA
29	Norte	Pará	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA
30	Norte	Pará	Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA
31	Norte	Rondônia	Universidade Federal de Rondônia	UNIR
32	Norte	Roraima	Universidade Federal de Roraima	UFRR
33	Norte	Tocantins	Universidade Federal do Tocantins	UFT
34	Sudeste	Espírito Santo	Universidade Federal do Espírito Santo	UFES
35	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Alfenas	UNIFALMG
36	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI
37	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF
38	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Lavras	UFLA
39	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG

	Região	Unidade federativa	Nome	Sigla
40	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP
41	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de São João del-Rei	UFSJ
42	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Uberlândia	UFU
43	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Viçosa	UFV
44	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM
45	Sudeste	Minas Gerais	Un. Fed. dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM
46	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Fed. do Estado do Rio de Janeiro	UNIRIO
47	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ
48	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal Fluminense	UFF
49	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ
50	Sudeste	São Paulo	Universidade Federal de São Carlos	UFSCAR
51	Sudeste	São Paulo	Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP
52	Sudeste	São Paulo	Universidade Federal do ABC	UFABC
53	Sul	Paraná	Univ. Fed. da Integração Latino-Americana	UNILA
54	Sul	Paraná	Universidade Federal do Paraná	UFPR
55	Sul	Paraná	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR
56	Sul	Rio Grande do Sul	Univ. Fed. de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA
57	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Pelotas	UFPEL
58	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM
59	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA
60	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande	FURG
61	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS
62	Sul	Santa Catarina	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC
63	Sul	SC/ PR / RS	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS

Fonte: Censo da Educação Superior (BRASIL, 2018).

Assim como para outras organizações, a abordagem de GC é semelhante para as IES. Por se tratarem de instituições que são geradoras de conhecimento, seus modelos de gestão tem sido objeto de estudos acadêmicos (KLEIN; AZEVEDO; SILVA, 2019). Maronato (2018) reforça a necessidade das IES criarem, gerenciarem e compartilharem o conhecimento, e que a GC nas organizações públicas desempenha um papel fundamental na gestão administrativa. Em complemento, Batista (2012) destaca que uma das funções da administração pública volta-se ao fornecimento de serviços de qualidade aos seus cidadãos, sendo que a GC dispõe das ferramentas para auxiliar os gestores públicos a atingirem este objetivo.

As IES dispõem naturalmente de ambientes de criação e compartilhamento de conhecimento. O conhecimento gerado deve influenciar não somente os trabalhos e

pesquisas acadêmicas, mas também os processos internos de gestão deste tipo de organização (VIEIRA, 2017). Segundo Gomes (2017), a IES precisa ter um SGC, como qualquer outra organização para monitorar como o conhecimento é transferido. As IES públicas zelam pela qualidade no desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Em consequência disto, portanto, elas necessitam que seus gestores estejam atentos às novidades da era do conhecimento (FERREIRA; ALVARES E MARTINS, 2017).

A universidade nos últimos anos teve que passar por mudanças significativas, de maneira a ser cada vez mais inovadora e empreendedora para que pudesse atender às expectativas da sociedade e ter uma contribuição mais efetiva para o desenvolvimento econômico e social da comunidade a que pertence (SCHMITZ *et al.*, 2016). Adeinat e Abdulfatah (2019) reforçam a responsabilidade da universidade de preparar seus graduados para lidar com o dinâmico e complexo mercado de trabalho, e ainda que, além disto, houve um aumento na competição entre as IES. Em complemento, Wahda (2017) afirma que a cultura de aprendizagem organizacional no ensino superior tem maior efeito sobre como atingir melhor desempenho organizacional por meio do estabelecimento da GC.

Neste estudo pretende-se focar nestas organizações (UFs), por que a gestão pública brasileira necessita da construção de novos modelos de gestão fundamentados em GC, conforme sustentado por Souza (2009). Silva (2019) reforça a importância da GC para a administração pública, uma vez que a GC pode apresentar resultados significativos, tais como aumento da eficiência; incremento da capacidade de realização, individual, das equipes e da própria organização; crescimento da aprendizagem e inovação; melhora da qualidade; de maneira a contribuir para o desenvolvimento nacional e ofertando melhores serviços para a sociedade.

2.6 PRINCIPAIS AUTORES CONSIDERADOS NESTA DISSERTAÇÃO

No Quadro 13 são apresentados os principais tópicos e respectivos autores que subsidiaram a plataforma teórica instituída para a presente pesquisa.

Quadro 13: Conceitos e autores considerados

Principais tópicos da temática abordada	Principais autores
GC Processos de GC Práticas de GC Ferramentas de GC Indicadores de GC	NONAKA, TAKEUCHI, UMEMOTO (1996); LEE, YANG (2000); DALKIR (2017); NONAKA, TAKEUCHI (1997); CHOIN, LEE (2003); DAVENPORT, PRUZAK (1998); PROBST, RAUB e ROMHARDT (2002); DRUCKER (1999); SETZER (1999); PEREZ-MONTORO <i>et at.</i> (2008); BESSANT, TIDD (2009); DE SORDI (2017); ANGELONI (2017); ARAUJO, MOTTIN, REZENDE (2013); BATISTA (2012); CARVALHO (2019); PILLANIA (2009); SOUZA (2009); MIRANDA (2017); DURST, EDVARSSON (2012), PEREIRA <i>et at.</i> (2012); CONG, PANDTA (2003); ABDULLAH, DATE (2009); ECHTERNACHT, QUANDT (2017); ZANUZZO <i>et at.</i> (2019); TREVISAN (2019)
Modelos de GC Implantação de modelos de GC Prontidão para implantação de GC	MITTAL, KUMAR (2019); NONAKA, TAKEUCHI (1997); WILLIAMS, BUKOWITZ (2002); DAVENPORT, PRUZAK (1998); HEISIG (2009); FOOTE, HALAWI (2016); CORRÊA (2019); CORRÊA, DE SOUZA FRANÇA, ZIVIANI (2018); BATISTA (2012); CARVALHO (2019); CAOBIANCO (2017)
Norma ISO 30.401:2018 Requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018 Implantação da norma ISO 30.401:2018 Outras normas 9.000 e outras (de outros trabalhos)	ISO (2018); KUDRYAVTSEV, SADYKOVA (2019); SARI (2019); WILSON, CAMPBELL (2016); WILSON, CAMPBELL (2018); CARVALHO (2019); FIGUEIREDO, SCHMIDT, RADOS (2018); OLIVEIRA, SCHIEHLL, SALLES (2015); ROJAS (2019); CARVALHO (2019); CORREIA, MÉLO, MEDEIROS (2006); LIN, WU (2005); CHAVES, CAMPELLO (2016); SILVA (2019); QASRAWI <i>et at.</i> (2017); MARDANI <i>et at.</i> (2018)
Fatores críticos de sucesso para a implantação de GC Fatores promotores para a implantação de GC Fatores restritores para a implantação de GC Sucesso ou insucesso em GC	CAHYANINGSIH, SENSUSE, SARI (2015); WANG, YANG (2016); SEDIGHI (2017); SILVA (2019); SILVA (2018); ZANCHETA, DAMIAN (2019); JUNIOR (2010); JUNIOR (2012); TREVISAN (2019); DOS SANTOS, DAMIAN, VALENTIM (2019); DEL MASSA, DAMIAN, VALENTIM (2017); WONG (2005); POLIZEL (2010); FONSECA (2015); FERREIRA (2014)
IES e GC em IES públicas IES públicas federais brasileiras GC em IES Processos, Prática, Ferramentas de GC em IES (públicas X privadas) Indicadores de GC em IES (públicas X privadas) Implantação de modelos de GC em IES (públicas X privadas)	ADEINAT, ABDULFATAH (2019); WAHDA (2017); BRASIL (2002); AL AHBABI (2019); PEE, KANKANHALLI (2016); MC EVOY, RAGAB, ARISHA (2019); DE CASTRO, BRITO (2016); DA SILVA OLIVEIRA, DE SOUZA (2018); BATISTA (2012); CAOBIANCO (2017); DA CRUZ URPIA (2019); DA SILVA CARVALHO (2019); KLEIN, AZEVEDO, SILVA (2019); VIEIRA (2017); MARONATO (2018); GOMES (2017); PEREIRA, SILVA, DE PAULA PINTO (2016); FERREIRA, ALVARES, MARTINS (2017); SCHMITZ (2016); GALUCCI (2007); SOUZA (2009); RIZZO (2013); SILVA (2019); UNIVERSIA BRASIL (2017); SILVA (2020)

Fonte: Autor (2021).

3. MÉTODO E MATERIAIS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a delimitação desta pesquisa, bem como os critérios para seleção dos contributos documentais e bibliográficos e os profissionais respondentes da pesquisa de campo delineada. As características da coleta de dados da pesquisa de campo e a metodologia para análise dos dados similarmente são descritas neste capítulo.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Para atender o objetivo deste estudo (avaliar e mensurar a percepção sobre o estado de prontidão de universidades públicas federais brasileiras quanto à implantação de um sistema de gestão do conhecimento, tendo por base as diretrizes previstas na norma ISO 30.401:2018) foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, com base em revisão bibliográfica e pesquisa documental. Para tanto, executou-se pesquisa de campo como procedimento técnico, tendo como instrumento de pesquisa questionário eletrônico e protocolo de pesquisa documental.

Para Prodanov (2013), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e ordena dados, não os manipulando, buscando encontrar a regularidade com que um fato acontece, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos.

Os conteúdos considerados na pesquisa bibliográfica forneceram suporte à elaboração dos instrumentos de pesquisa (protocolo de pesquisa documental e questionário) para posterior aplicação na pesquisa de campo realizada.

Foram executadas as seguintes fases na pesquisa promovida neste estudo:

1ª Fase da pesquisa:

Pesquisa documental realizada por meio de análise a ser realizada em todos os sites institucionais das Universidades Federais, objetos alvo desta pesquisa, a fim de se verificar a existência de uma área ou profissional voltado à GC na IES, bem como, se está disponível o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IES com menção

à Gestão do Conhecimento. O roteiro para a pesquisa documental está descrito no Apêndice A deste documento.

O PDI é um documento estratégico da IES e, segundo decreto nº 9.235 de 15 de dezembro de 2017, este documento deve conter, no mínimo, os seguintes elementos (BRASIL, 2017):

I - Missão, objetivos e metas da IES em seu campo de atuação e como se deu a sua implantação e desenvolvimento;

II - Projeto pedagógico da IES, terá que conter as políticas para as áreas de ensino, pesquisa e extensão;

III - Cronograma de implantação e desenvolvimento da IES e de cada um de seus cursos, detalhando quais serão as modalidades de oferta, como se dará a programação de abertura de cursos, de um eventual aumento no número de vagas, como se dará a ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, se haverá a previsão de abertura de *campus* fora de sede e de polos de educação a distância;

IV - Organização didático-pedagógica da IES, indicando o número e natureza dos cursos a serem ofertados e respectivas vagas, e quais unidades e *campus* em que serão ofertados os cursos presenciais, polos de educação a distância, e como se dará a articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;

V – Oferta de cursos e programas de pós-graduação *lato e stricto sensu*;

VI – Perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, indicando os requisitos de titulação, qual a experiência no magistério superior e a experiência profissional não acadêmica, como se dará os critérios de seleção e contratação, apontar o plano de carreira, regime de trabalho, e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e como se dará a incorporação de professores com experiência comprovada em setores estratégicos vinculados ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de maneira a estimular a articulação com o mercado de trabalho;

VII - Organização administrativa da IES e políticas de gestão, identificando as como se as maneiras de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela orientação dos assuntos acadêmicos, quais serão os procedimentos de autoavaliação institucional e como se dará o atendimento aos estudantes, quais as ações de transparência e como serão divulgadas as informações da IES e das eventuais parcerias com outras instituições;

VIII - Projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;

IX - Infraestrutura física e instalações acadêmicas da IES.

Nesta pesquisa vislumbrou-se a condução de levantamento de informações nas 68 UFs brasileiras. Para Gil (2011, p. 55), a técnica de levantamento apresenta as seguintes características:

- Conhecimento direto da realidade: à medida que os profissionais informam sobre seu comportamento, crenças e opiniões, a investigação torna-se mais livre de interpretações calcadas no subjetivismo do pesquisador;
- Economia e rapidez: com os instrumentos de pesquisa delineados torna-se possível a obtenção de grande quantidade de dados em curto espaço de tempo;
- Quantificação: os dados obtidos mediante levantamento podem ser agrupados em tabelas, possibilitando assim sua análise estatística. As variáveis em estudo podem ser quantificadas, permitindo o uso de correlações e outros procedimentos estatísticos.

Após o levantamento das informações disponíveis nos sites das 63 UFs foi realizada a análise dos documentos disponíveis. Foram levantadas as seguintes informações no site e documentos pesquisados: nome do atual reitor, telefone e e-mail de contato do reitor ou do gabinete da reitoria, telefone e e-mail de contato da ouvidoria. Além destas informações, foram baixados os PDIs (Plano de Desenvolvimento Institucional) de 61 UFs. Apenas duas universidades não disponibilizaram o atual PDI em seu site institucional (Universidade Federal do Sul da Bahia e a Universidade

Federal do Rio de Janeiro). Esta última estava em processo de consulta pública do PDI (Período: 2020-2024).

2ª Fase da pesquisa

Para a segunda fase da pesquisa foi conduzida pesquisa de campo. Na visão de Prodanov (2013):

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (PRODANOV, 2013, p. 59).

Para tanto, foi realizada a aplicação de questionário eletrônico (vide Apêndice). O questionário eletrônico tem sido um dos principais instrumentos de pesquisa, conforme aponta Flick (2012), pois tem como características o baixo custo, tempo de retorno mais rápido, facilidade de uso, ausência de restrições espaciais, e o índice de resposta maior.

Nesta fase foi enviado questionário estruturado de acordo com os oito princípios e 47 requisitos da ISO 30.401:2018, bem como com perguntas a respeito de fatores críticos de sucesso para todas as 63 UFs brasileiras. Ressalta-se que antes de iniciar esse levantamento foi realizado um pré-teste com alguns especialistas e pesquisadores em gestão do conhecimento com o propósito de se validar os instrumentos de pesquisa a serem desenvolvidos, todos com base nas diretrizes da norma ISO 30.401:2018. A partir das melhorias e adequações sugeridas pelos especialistas e pesquisadores, promoveu-se a versão final do questionário que foi aplicado às UFs.

3.2 UNIVERSO DE PESQUISA

Em ambas as fases da pesquisa foram consideradas para análise as 63 UFs brasileiras, configurando-se assim o próprio universo de objetos considerados para esta

pesquisa. Para atingir a maior quantidade possível de questionários respondidos, as informações foram solicitadas com base na Lei de Acesso à Informação (lei nº 17.527 de 18 de novembro de 2011 – BRASIL, 2011), que prevê que qualquer cidadão pode apresentar pedido de acesso a informações a qualquer instituição pública federal, desde que se observe as orientações descritas no artigo 10 desta lei. Com base ainda na referida lei, a universidade federal tem até 30 dias para dar uma resposta, mesmo que seja para informar a ausência total de qualquer iniciativa sobre GC em sua instituição. Além disso, também foram enviados e-mails contendo uma carta de apresentação (descrita no Apêndice B) e o questionário em arquivo (formato .pdf) destinados a Reitoria de cada uma das 63 UFs.

Para a consulta efetuada, apesar da possível indicação de área para resposta a ser diagnosticada, conforme destacado na primeira fase desta pesquisa, coube à própria UF destinar o instrumento de pesquisa para o órgão ou instância de sua instituição mais pertinente para responder ao questionário encaminhado.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A estrutura elaborada para o protocolo de pesquisa documental aplicado na primeira fase desta pesquisa está disponível no Apêndice A. Nela é possível verificar ainda informações relacionadas ao PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) e ao site institucional da UF, relativamente às condições de GC em cada universidade.

Na segunda fase da pesquisa, aplicar-se-á um questionário para a captação da percepção de gestores e/ou profissionais quanto aos objetivos delineados nesta pesquisa, ou seja, visando apurar o estado de prontidão para a implementação da ISO 30.401 nas UFs. O questionário contará com perguntas fechadas com respostas dispostas numa escala do tipo *Likert* de cinco pontos (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo e nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente).

Segundo Gil (2011), a aplicação de escala do tipo *Likert* possibilita uma condição ordinal e, por meio dela, o respondente deve externar seu grau de concordância ou

discordância em relação à afirmativa da questão. Segundo o autor, quanto maior for a sua concordância com algo, mais alto será o valor atribuído a essa resposta.

Vale ressaltar que perguntas do questionário estão dispostas de acordo com os 8 princípios e 47 requisitos para a implementação de um SGC dispostos na norma ISO 30.401:2018.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Em ambas as fases da pesquisa, tanto para a pesquisa documental, quanto para a aplicação dos questionários da pesquisa de campo, os resultados da coleta de dados foram tabulados visando compreender a visão dos respondentes diante do fenômeno em estudo (prontidão das UFs para implementação da norma ISO 30.401:2018). Assim, buscou-se desenvolver estatística descritiva simples (estatísticas de medida central) de modo a explicitar as principais características da percepção dos respondentes acerca da GC em sua instituição de ensino.

Os instrumentos de coleta desta pesquisa estão disponibilizados nos apêndices A e B. No Quadro 14 é exposta a correspondência entre os objetivos estipulados nesta pesquisa e os respectivos instrumentos de pesquisa empregados.

Quadro 14: Constructo da pesquisa

Objetivo geral: Avaliar e mensurar a percepção sobre o estado de prontidão de universidades públicas federais brasileiras quanto à implantação de um sistema de gestão do conhecimento, tendo por base as diretrizes previstas na norma ISO 30.401:2018							
#	Objetivos específicos	Principais referências	Subcapítulo	Tópico de análise	Fonte / Questões	Instrumento	Atores
A	Verificar e indicar quais processos, práticas, ferramentas e indicadores de GC podem auxiliar as universidades públicas federais brasileiras na implantação da norma ISO 30.401:2018;	ISO (2018); SILVA (2019); BATISTA (2012); BATISTA (2014); CARVALHO (2019); SILVA (2020);	4.1.1 Perfil dos Participantes	Perfil da instituição e dos respondentes	Questões iniciais I, II, III, IV, V, VI, VII e VIII	Questionário - Apêndice B	Reitores e Gestores das UFs
			4.1.2 GC nas IES	Panorama geral de GC na IES	Questões - 1 a 5		
			4.2.1 Contexto da Organização (Seção 4 – ISO 30.401:2018)	Aderência da IES a esta seção da ISO 30.401:2018	Questões – 6 a 22		
			4.2.2 Liderança (Seção 5 – ISO 30.401:2018)	Aderência da IES a esta seção da ISO 30.401:2018	Questões – 23 a 40		
			4.2.3 Planejamento (Seção 6 – ISO 30.401:2018)	Aderência da IES a esta seção da ISO 30.401:2018	Questões – 41 a 51		
			4.2.4 Apoio (Seção 7 – ISO 30.401:2018)	Aderência da IES a esta seção da ISO 30.401:2018	Questões – 52 a 61		
			4.2.5 Operação, Avaliação de Desempenho e Melhoria (Seções 8 a 10 – ISO 30.401:2018)	Aderência da IES a estas seções da ISO 30.401:2018	Questões 62 a 68		
B	Identificar e caracterizar os fatores críticos de sucesso para a implantação de um modelo de GC nas universidades públicas federais brasileiras que atenda aos requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018;	SILVA (2019); SILVA (2018); ZANCHETA, DAMIAN (2019); JUNIOR (2010); JUNIOR (2012); TREVISAN (2019); DOS SANTOS, DAMIAN, VALENTIM (2019); DEL MASSA, DAMIAN, VALENTIM (2017); WONG (2005); POLIZEL (2010)	4.3 Fatores críticos de sucesso nas IES	Indicar quais os principais fatores críticos de sucesso	Questões 69 a 79		

Fonte: Autor (2021).

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados, analisados e discutidos os resultados encontrados na pesquisa de campo. Aliás, a fim de responder aos objetivos estipulados nesta pesquisa, os tópicos e as questões não necessariamente seguem a ordenação original de cada um dos dois instrumentos de pesquisa (questionário e protocolo de pesquisa documental) aplicados no campo.

4.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DAS UFs PARTICIPANTES

Neste bloco são expostos os resultados da pesquisa referente às características gerais das IES participantes da pesquisa, respondentes da pesquisa e é elaborado um panorama geral de como as UFs entendem a GC.

4.1.1 Perfil dos Participantes e Áreas da Universidade Federal

Nesta seção são expostos os resultados da pesquisa documental e análise das respostas dadas às questões de I a VIII do questionário desta pesquisa. Durante a pesquisa documental foram analisados os sites institucionais de todas as 63 UFs brasileiras, a fim de se verificar se havia sido designada alguma área responsável pela GC na instituição. Contudo, verificou-se em que nenhuma delas havia uma área designada com tal responsabilidade específica. A coleta dos dados de contatos da Reitoria e da Ouvidoria de cada uma das instituições foi realizada, sendo que duas UFs não disponibilizaram nenhum contato do reitor. Assim sendo, no caso destas instituições em especial, os e-mails de convite para participação da pesquisa foram destinados via área de Ouvidoria.

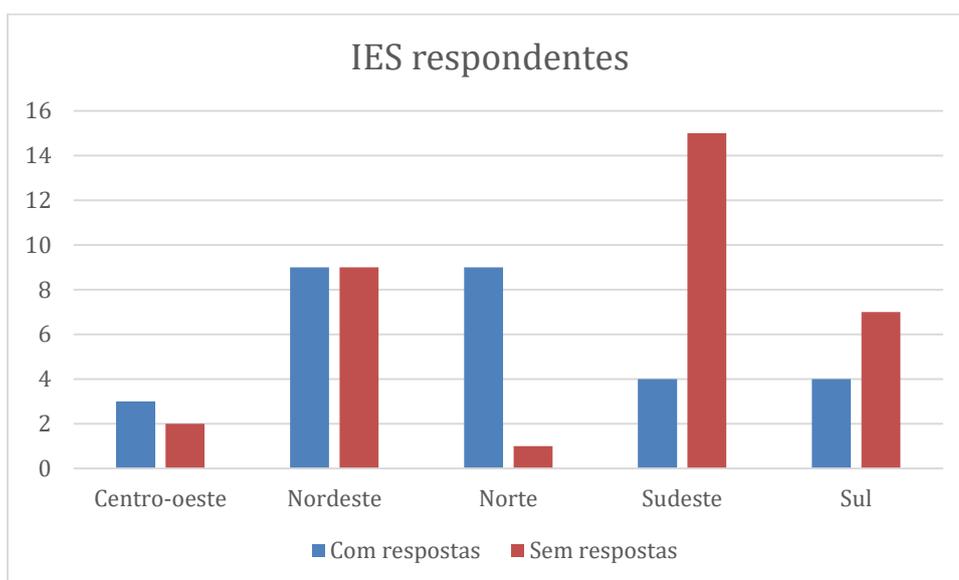
Além dos dados de contato verificou-se quais instituições disponibilizaram o PDI institucional (Plano de Desenvolvimento Institucional) no seu site. Constatou-se que sete UFs não disponibilizaram este documento no seu site institucional. Em relação às demais foram baixados os PDIs institucionais de cada uma delas. Após esta etapa foi realizada a análise de cada documento, buscando-se verificar se havia alguma menção

à GC na UF. Como resultado, dos documentos analisados, apenas uma UF abordou a GC em seu PDI institucional.

No caso desta instituição, a abordagem de GC está vinculada às ações da Diretoria de Comunicação Social, da Assessoria do Meio Ambiente e do Centro de Inovação Tecnológica.

Conforme indicado anteriormente, os questionários foram enviados via LAI (Lei de Acesso à Informação) via e-mail. Apresenta-se, na Ilustração 7, o quantitativo de respondentes que deram alguma resposta à solicitação feita às UFs brasileiras.

Ilustração 7: IES Respondentes



Fonte: Autor (2021).

Dessa forma, percebe-se que das 63 UFs distribuídas nas cinco regiões brasileiras, 29 (46,03%) instituições deram alguma resposta à solicitação efetuada via LAI e por e-mail, sendo quatro instituições da Região Sudeste, nove da Região Norte, nove da Região Nordeste, quatro da Região Sul e três da Região Centro-Oeste. Assim sendo, todas as regiões brasileiras estiveram representadas por UFs na amostra coletada nesta pesquisa.

Destaca-se que dez das instituições respondentes optaram por não responder ao questionário, com as alegações descritas no Quadro 15.

Quadro 15: Justificativas para a não resposta do questionário

UF	Respostas das UFs
Instituição 1	PROPLAN (1ª resposta) - A IES não possui uma unidade específica sobre o tema, no entanto, sugiro que a demanda seja enviada a PRAD (DGP), uma vez que, na estrutura dessa IES a DGP é unidade responsável pela capacitação e treinamento dos servidores, assim, talvez exista algum trabalho/estudo relacionado a ISO 30.401:2018 (gestão do conhecimento). PRAD (2ª resposta) - Ratificamos a informação prestada pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), ao que adicionamos informação de que não temos nenhuma atividade relacionada ao tema "Gestão de Conhecimento" no âmbito da Diretoria de Gestão de Pessoas.
Instituição 2	Informamos que a IES não possui um sistema de gestão do conhecimento; o que portanto, desaconselha a participação no questionário enviado.
Instituição 3	Em resposta ao Memorando nº 259/2020-Ouvidoria, informamos ao demandante que esta Universidade, por ora, não possui ações ou iniciativas voltadas à Gestão do Conhecimento.
Instituição 4	Agradecemos o contato e informamos que não é possível enviar o presente questionário ao setor competente, uma vez que, até o presente momento, o SIC (Setor de Informação ao Cidadão) da IES não tem conhecimento sobre quaisquer ações relativas à implementação da Gestão do Conhecimento na estrutura da Entidade.
Instituição 5	Em atenção ao Pedido de Informação 23546.050035/2020-80, informamos que, atualmente, esta Agência não se encontra em processo de implementação de Sistema de Gestão relacionado ao conhecimento, conforme diretrizes da Norma ISO 30.401:2018. Dessa maneira, não dispomos de servidores que estejam em condições de responder de modo profícuo o questionário disponibilizado pelo requerente.
Instituição 6	Não localizamos dentro da universidade um setor que atue com a gestão do conhecimento, por isto, antecipamos desculpas, mas não será possível a participação desta Universidade na pesquisa.
Instituição 7	Esclarecemos que ainda não foi criada uma área de gestão de conhecimento na IES. Nesse sentido, não foi possível responder ao questionário encaminhado por V.Sa.
Instituição 8	Considerando que a IES é uma Instituição de Ensino recém-criada, informamos que até o presente momento não houve discussões a fim de implementar a Gestão do Conhecimento nesta IFES, conforme ISO 30.401: 2018, o que inviabiliza a resposta à pesquisa solicitada.
Instituição 9	Informamos que a IES ainda não possui um órgão com competências exclusivas para tratar da gestão do conhecimento em todos os seus níveis hierárquicos
Instituição 10	Esta Instituição não possui ações específicas para implementação da norma ISO 30.401:2018.

Fonte: Autor (2021).

Em relação ao questionário foram obtidas 20 respostas de 19 instituições (30,15%) das UFs distribuídas nas cinco regiões brasileiras. Uma instituição teve dois respondentes ao questionário e, como ambos eram pro-reitores institucionais, e conseqüentemente estão no mesmo nível hierárquico, optou-se por validar ambas as respostas fornecidas por esta UF específica. No Quadro 16 estão relacionadas as IES que responderam ao questionário deste estudo.

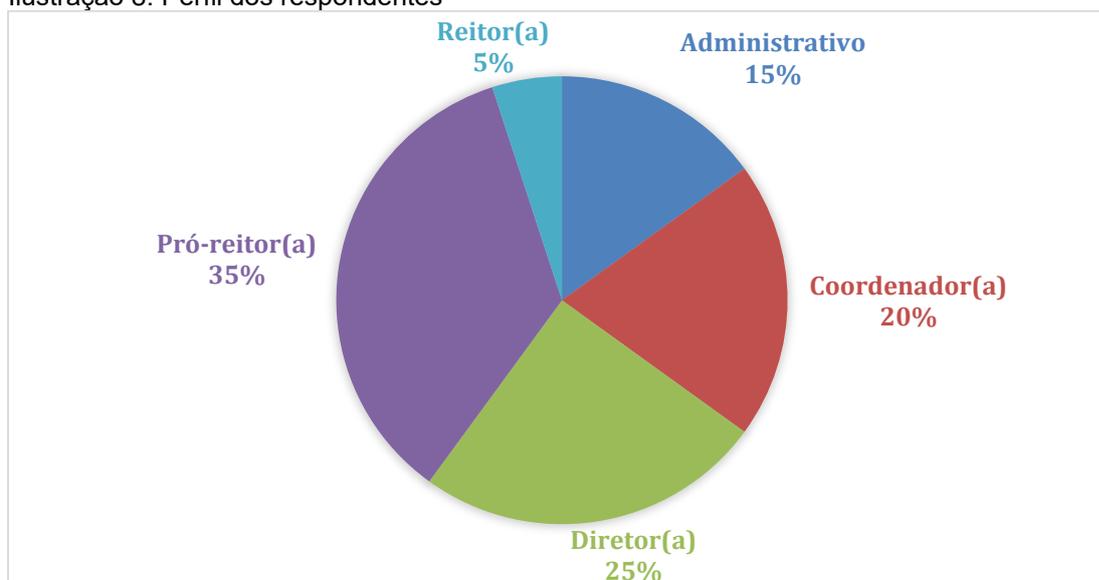
Quadro 16: IES que responderam o questionário

Nº	Nome da Instituição	Sigla
01	UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE	UFCG
02	UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS	UFAM
03	UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO	UNIVASF
04	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA	UFRB
05	UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA	UFRR
06	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA	UNIPAMPA
07	UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL	UFFS
08	UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE	UFCSPA
09	UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO	UFTM
10	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ	UFPA
11	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	UFRPE
12	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ	UFPI
13	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO	UFERSA
14	UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA	UFESBA
15	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	UFRRJ
16	UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS	UFT
17	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ	UFOPA
18	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE	UFAC
19	UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO	UFMA

Fonte: Autor (2021).

Portanto, para a análise dos resultados oriundos desta pesquisa serão consideradas as 20 (vinte) respostas ao questionário validadas. Na Ilustração 8 são exibidos os cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa realizada.

Ilustração 8: Perfil dos respondentes



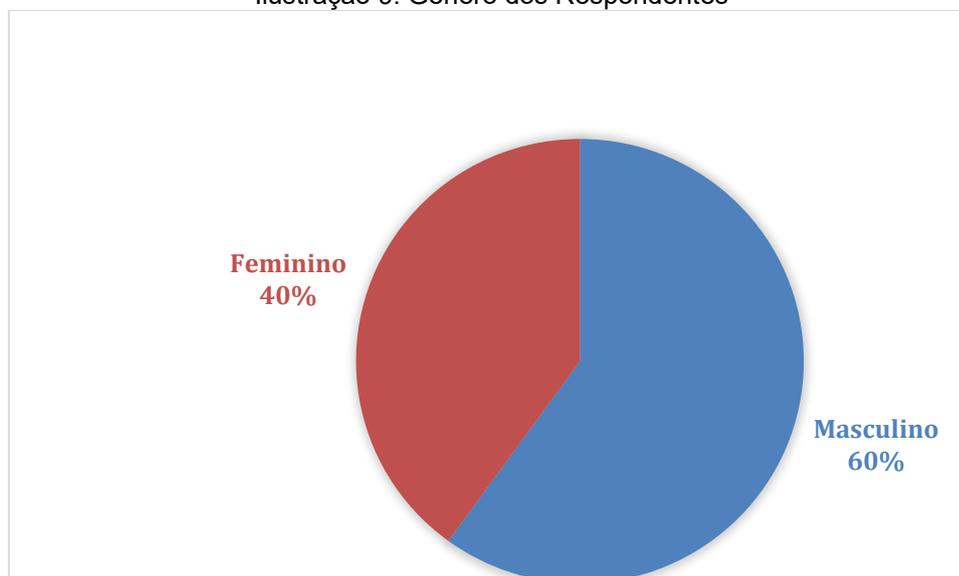
Fonte: Autor (2021).

Verifica-se que a maioria dos respondentes (13) são diretores na UF, sendo um reitor, sete pró-reitores e cinco diretores, o que representa 65% dos respondentes. Em seguida constatou-se ainda quatro coordenadores de área (pesquisa, inovação e qualidade) e três profissionais de áreas administrativas (chefe de gabinete, assistente administrativo e analista de tecnologia da informação). Pressupõe-se que todos estes profissionais, independente do cargo ocupado, têm competência para responder ao questionário, razão pela qual todos as respostas foram validadas.

Cabe salientar que as UFs possuem autonomia administrativa e, portanto, têm autonomia individual para organizar a área e atividades de GC em sua estrutura organizacional de modo a atender as necessidades da instituição, considerando seu contexto e recursos disponíveis. Ademais, não há nenhuma norma ou orientação governamental específicas para nomenclatura da área ou dos cargos voltados à GC na administração pública federal. Ressalta-se também que uma UF que enviou resposta teve dois respondentes, porém como eles estão posicionados no mesmo nível hierárquico (ambos são pró-reitores, sendo um de Planejamento e Infraestrutura e outro de Administração), optou-se por considerar as respostas de ambos nesta pesquisa.

Na sequência, disponibiliza-se na Ilustração 9 a distribuição por gênero dos respondentes da pesquisa.

Ilustração 9: Gênero dos Respondentes

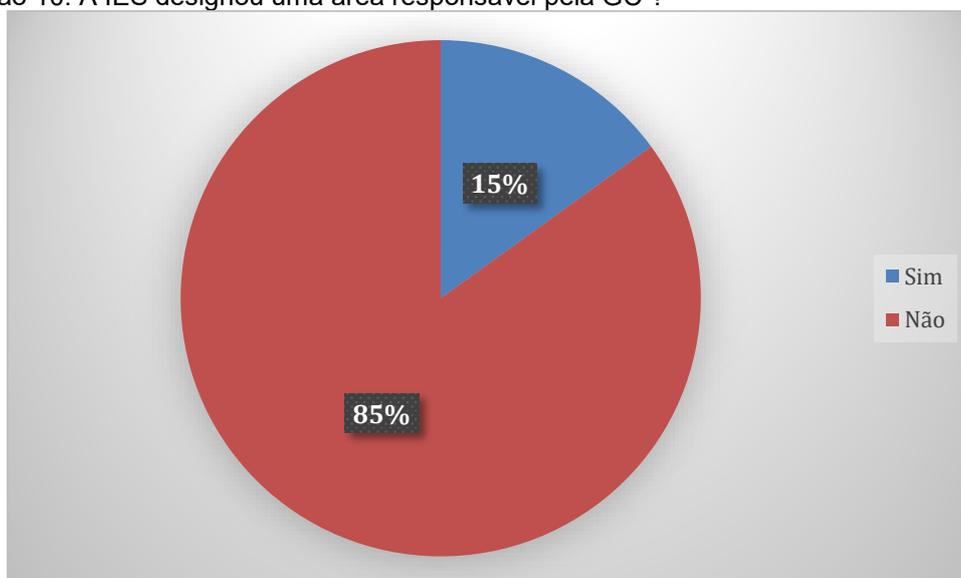


Fonte: Autor (2021).

Referente aos sujeitos respondentes da pesquisa, nota-se que a maioria é do gênero masculino (60%).

Na Ilustração 10 aponta-se as respostas sobre se a UF designou uma área responsável pela GC na instituição.

Ilustração 10: A IES designou uma área responsável pela GC ?



Fonte: Autor (2021).

Verifica-se que a maioria (80%) das UFs não designou uma área responsável pela GC na instituição. Das UFs que responderam de maneira afirmativa tal questionamento, verificou-se as seguintes áreas apontadas no Quadro 17.

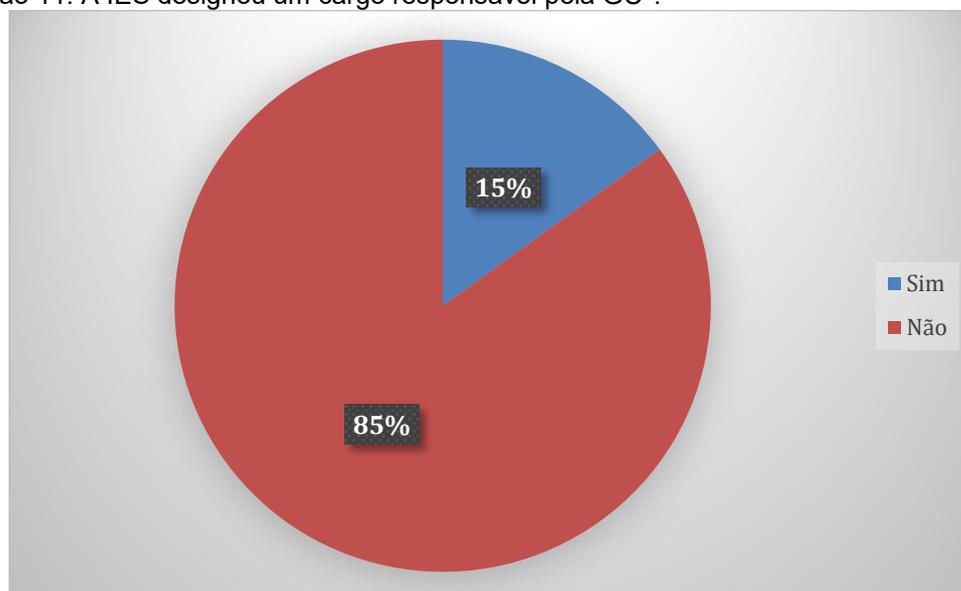
Quadro 17: Área responsável pela GC

Área responsável pela GC
Administração
Diretoria de Capacitação
Diretoria de Governança
Pró-reitoria de Avaliação e Planejamento

Fonte: Autor (2021).

Para a pergunta se a UF havia designado um cargo responsável pela GC na instituição, obteve-se a indicação dos seguintes resultados descritos na Ilustração 11.

Ilustração 11: A IES designou um cargo responsável pela GC ?



Fonte: Autor (2021).

Nota-se que a maioria (85%) das UFs não designou um cargo responsável pela GC. Das UFs que responderam de maneira afirmativa foram apontados os seguintes cargos descritos no Quadro 18.

Quadro 18: Cargo responsável pela GC

Cargo responsável pela GC
Pró-Reitor de Administração
Diretor de Capacitação
Pró-reitor de Avaliação e Planejamento

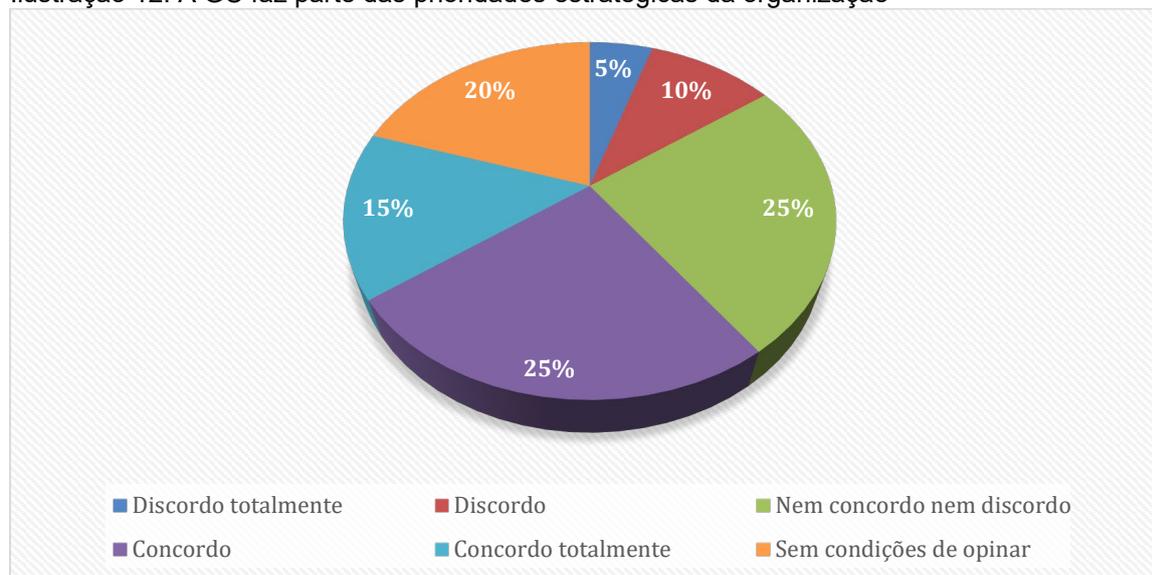
Fonte: Autor (2021).

4.1.2 GC na UF

Nesta seção são analisadas as respostas fornecidas para as questões de 01 a 05 do questionário desta pesquisa, que versavam sobre a GC na UF.

Na Ilustração 12 são apontada as respostas dadas à questão 1 do questionário quanto à GC fazer parte das prioridades estratégicas da organização.

Ilustração 12: A GC faz parte das prioridades estratégicas da organização



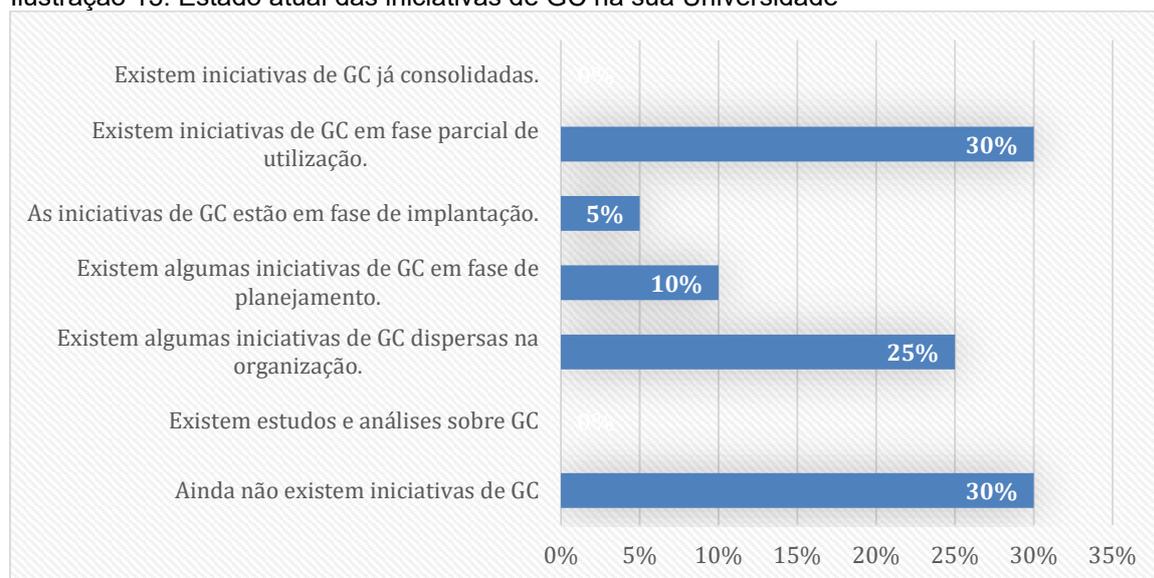
Fonte: Autor (2021)

Constatou-se que as respostas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' obtiveram juntas um índice de 40% de manifestação dos respondentes afirmando que a GC faz parte da estratégia da UF. Entretanto, percebeu-se um número significativo (25%) de respondentes os quais 'Nem concordam e nem discordam' desta afirmação. Há ainda 20% de respondentes que se dizem 'Sem condições de opinar' e outros 15% que 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' da afirmação. Portanto, a maioria dos

respondentes indicou que concorda em algum grau com a afirmação de que a GC faz parte das prioridades estratégicas da organização.

Na Ilustração 13 observa-se as respostas à questão 2 do questionário, que buscava compreender o atual estado das iniciativas de GC na UF.

Ilustração 13: Estado atual das iniciativas de GC na sua Universidade

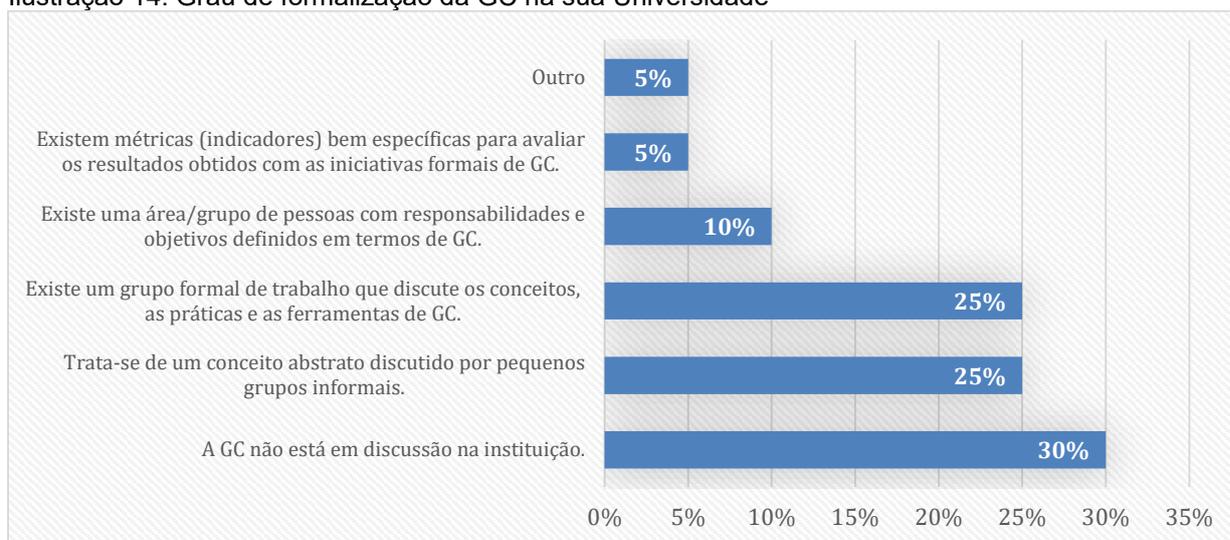


Fonte: Autor (2021)

Na questão 2, quando perguntados sobre o estado atual das iniciativas de GC na instituição, obteve-se como alternativas mais escolhidas ‘ainda não existem iniciativas de GC’ (30%) e ‘existem iniciativas de GC em fase parcial de utilização’ (30%), com seis respondentes cada. Em seguida vem a alternativa ‘existem algumas iniciativas de GC dispersas na organização’ (25%) com cinco respondentes. Houve ainda dois respondentes (10%) que optaram pela alternativa ‘existem algumas iniciativas de GC em fase de planejamento’ e, por fim, um respondente (5%) que assinalou a alternativa “as iniciativas de GC estão em fase de implantação’ em sua instituição. Sendo assim, em relação à afirmação da pergunta 2 do questionário, a maioria dos respondentes apontou existir iniciativas de GC na instituição em algum grau de desenvolvimento.

A questão 3 buscou tratar do grau de formalização da GC na instituição, sendo que os resultados estão demonstrados na Ilustração 14.

Ilustração 14: Grau de formalização da GC na sua Universidade

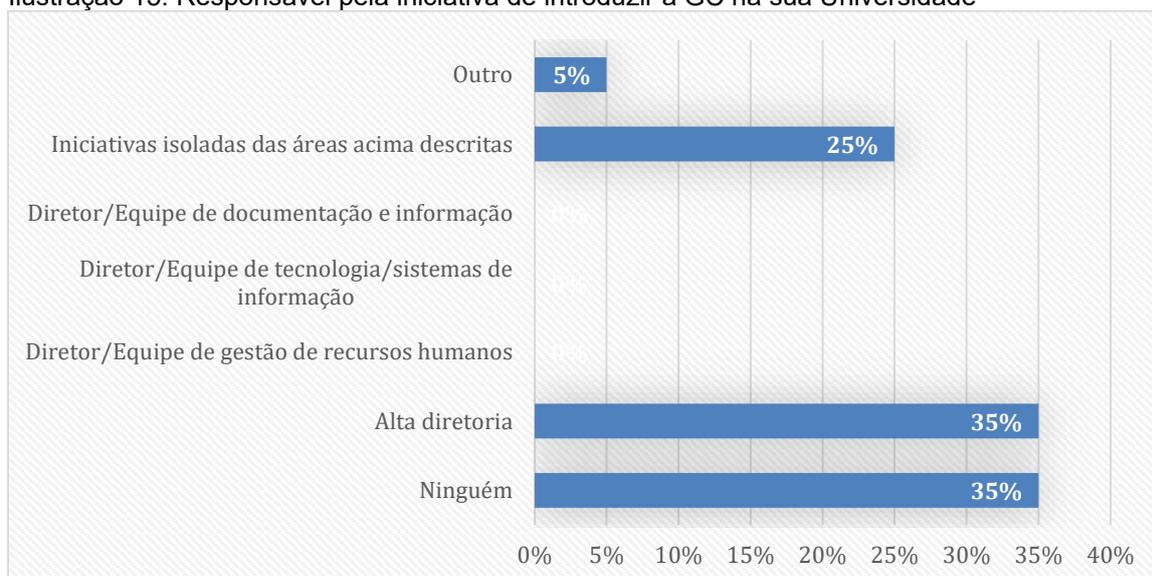


Fonte: Autor (2021).

Nesta questão observa-se que a resposta mais indicada foi que ‘A GC não está em discussão na instituição’ com seis respondentes (30%). Na sequência, obteve-se cinco respondentes cada (25%) para as alternativas ‘Existe um grupo formal de trabalho que discute os conceitos, as práticas e as ferramentas de GC’ e ‘Trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais’. Houve ainda dois respondentes (10%) que optaram pela resposta ‘Existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC’. E, por fim, um respondente (5%) que assinalou a alternativa ‘Existem métricas (indicadores) bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de GC’ e um respondente (5%) que escolheu a alternativa ‘Outro’ com a seguinte observação: “a GC está em fase inicial de discussão”. Deste modo, verificou-se que a maioria dos respondentes revelou que existe algum grau de formalização de GC na instituição.

A pergunta 4, cujos resultados estão descritos na Ilustração 15, questionou sobre quem assumiu a iniciativa de introduzir a GC na sua Universidade.

Ilustração 15: Responsável pela iniciativa de introduzir a GC na sua Universidade

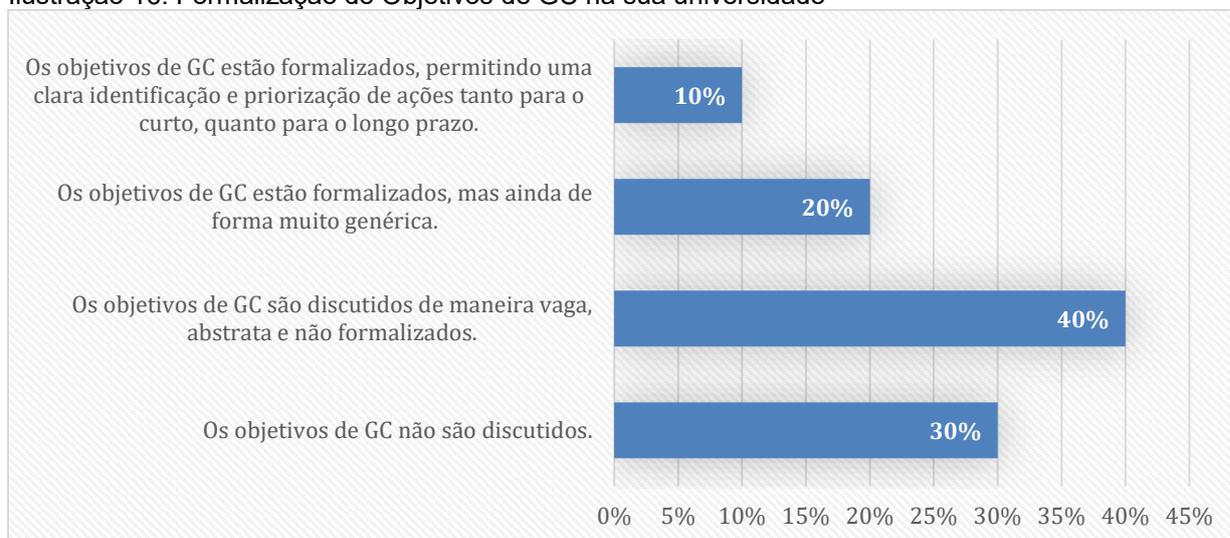


Fonte: Autor (2021)

Percebe-se que as respostas mais citadas foram a 'Alta diretoria' e 'Ninguém' com sete respondentes cada (35%). Outra alternativa 'Iniciativas isoladas das áreas acima descritas' teve cinco respondentes (25%). E um respondente (5%) assinalou a alternativa 'Outro' citando a 'Diretoria de governança' como a responsável por introduzir a GC na sua IES.

Na próxima Ilustração 16 destacou-se qual a melhor afirmação para descrever a formalização dos objetivos de GC na UF, na opinião dos respondentes.

Ilustração 16: Formalização de Objetivos de GC na sua universidade



Fonte: Autor (2021)

Observa-se ser ainda necessário a formalização dos objetivos de GC na maioria das UFs que participaram da pesquisa. Isto porque as respostas com maior incidência foram as alternativas 'Os objetivos de GC são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizados' com oito respondentes e 'Os objetivos de GC não são discutidos' com seis respondentes cada, o que representam 70% do total de respondentes. Em seguida, obteve-se a alternativa 'Os objetivos de GC estão formalizados, mas ainda de forma muito genérica' com quatro respondentes (20%). E, por fim, temos dois respondentes (10%) que assinalaram que 'Os objetivos de GC estão formalizados, permitindo uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto, quanto para o longo prazo'. No geral percebe-se baixa formalização (70% dos respondentes) dos objetivos de GC na UF.

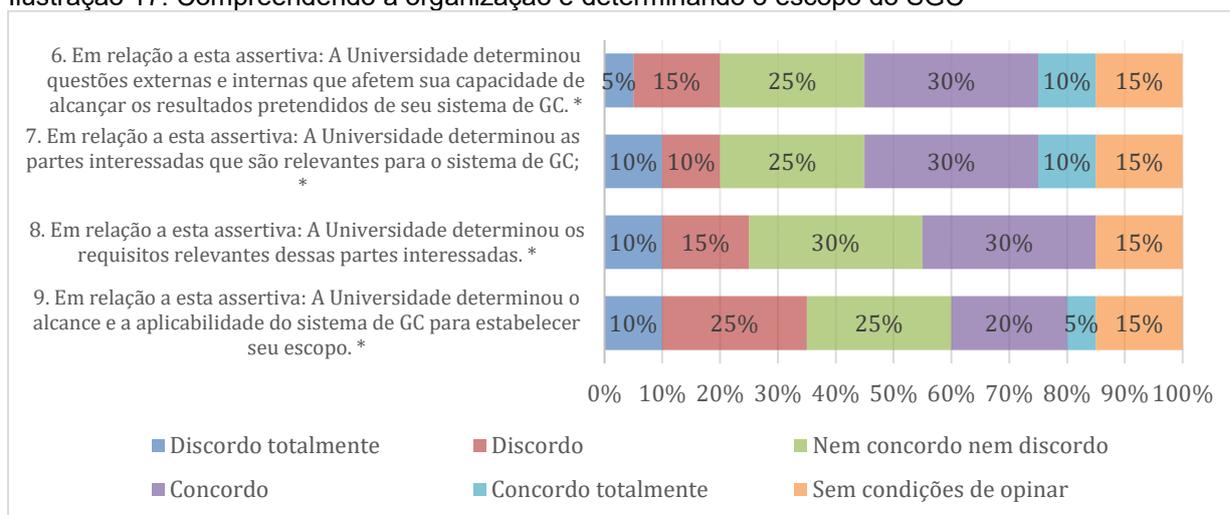
4.2 ADERÊNCIA DAS UFs À NORMA ISO 30.401:2018

Nesta seção, serão demonstrados os resultados obtidos para as questões de 06 a 68 do questionário. Estas questões foram construídas com base na estrutura da ISO 30.401:2018. Para melhor demonstrar os resultados, optou-se pela divisão em subcapítulos respeitando a divisão em seções que são descritas na referida norma.

4.2.1 Contexto da organização

Em relação ao contexto da organização (Seção 4 da ISO 30.401:2018), o bloco de questões 06 a 09, descritos na Ilustração 17, indagava ao respondente sobre como a sua instituição compreendia a sua organização e contexto, bem como as necessidades e expectativas das partes interessadas e como era determinado o escopo do Sistema de GC na instituição.

Ilustração 17: Compreendendo a organização e determinando o escopo do SGC



Fonte: Autor (2021)

A questão 6 perguntou sobre como a universidade determinou as questões externas e internas que afetam a sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos de seu Sistema de GC. Verifica-se que ao somar as alternativas ‘Concordo’ e ‘Concordo totalmente’, obteve-se maioria dos respondentes (40%) para esta assertiva. Contudo, percebeu-se um número significativo (25%) para aqueles que ‘Nem concordam e nem discordam’ da assertiva proposta. Houve ainda 20% dos respondentes (quatro participantes) que ‘Discordam’ ou ‘Discordam totalmente’ e outros 15% (três respondentes) que se dizem ‘Sem condições de opinar’ sobre esta assertiva. Desta maneira, a maioria dos respondentes manifestou que concorda em algum grau que a organização determinou as questões mais relevantes que afetam sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos num sistema de GC.

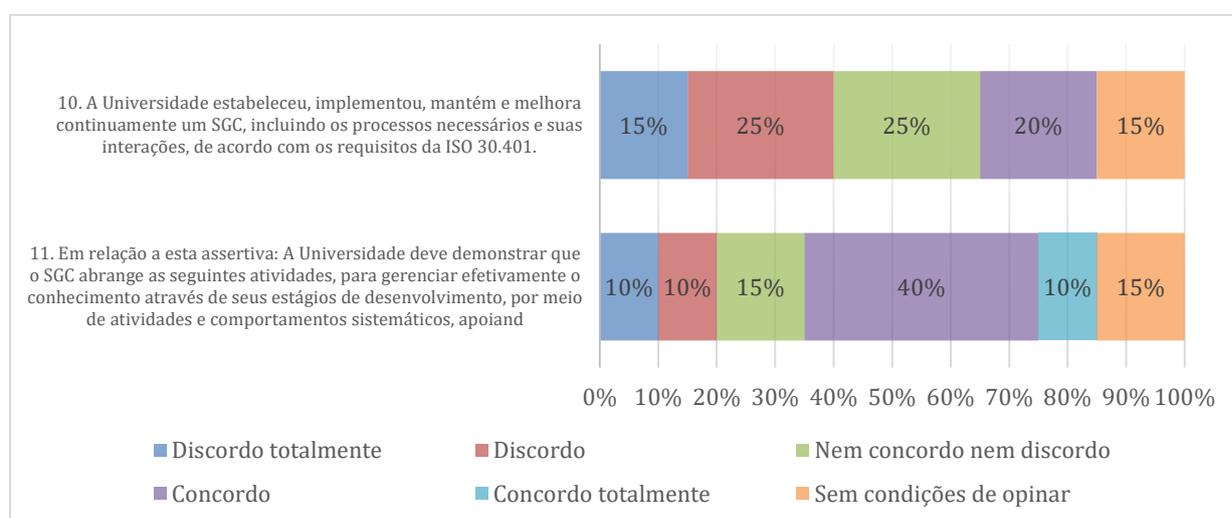
A questão 7 indagou sobre como se a universidade determinou as partes interessadas que são relevantes para o seu SGC. Nota-se que ao somar as alternativas ‘Concordo’ e ‘Concordo totalmente’, obtém-se maioria (40%) dos respondentes para a assertiva. Em seguida verifica-se um número significativo de 25% (cinco respondentes) para aqueles que ‘Nem concordam e nem discordam’. Houve ainda 20% dos respondentes (quatro participantes) que ‘Discordam’ ou ‘Discordam totalmente’ e 15% dos respondentes (três participantes) que se dizem ‘Sem condições de opinar’. Assim sendo, a maioria dos respondentes indicou que concorda em algum grau que a universidade determinou as partes interessadas (stakeholders) no sucesso do SGC.

A questão 8 inquiriu sobre como a universidade determinou os requisitos relevantes à implantação da GC destas partes interessadas. Observa-se que 30% dos respondentes assinalaram as alternativas ‘Concordo’ e ‘Concordo totalmente’ e outros 30% ‘Nem concordam e nem discordam’. Ainda 25% dos profissionais que participaram da pesquisa optaram pelas alternativas ‘Discordam’ ou ‘Discordam totalmente’ e outras 15% escolheram a alternativa ‘Sem condições de opinar’. Dessa forma, não houve consenso para a assertiva, isto porque a maior parte dos respondentes se dividiu entre duas assertivas, sendo um grupo que apontou que concorda que a universidade tenha determinado os requisitos relevantes aos *stakeholders* e outro grupo que demonstrou que nem concorda e nem discorda com a assertiva estabelecida.

Na questão 9 foi indagado se a universidade determinou o alcance e a aplicabilidade do sistema de GC para estabelecer seu escopo. Nota-se uma maioria para as alternativas ‘Discordam’ ou ‘Discordam totalmente’ com sete respondentes cada. Na sequência houve cinco respondentes que assinalaram as alternativas ‘Concordo’ e ‘Concordo totalmente’ e outros cinco que optaram pela alternativa ‘Nem concordam e nem discordam’. Por fim, três respondentes escolheram a alternativa ‘Sem condições de opinar’. Portanto, a maioria dos respondentes sinalizou que discorda em algum grau que a universidade tenha determinado o alcance e aplicabilidade do SGC para estabelecer seu escopo.

As questões 10 e 11 têm seus resultados demonstrados na Ilustração 18.

Ilustração 18: Características do SGC – parte 1

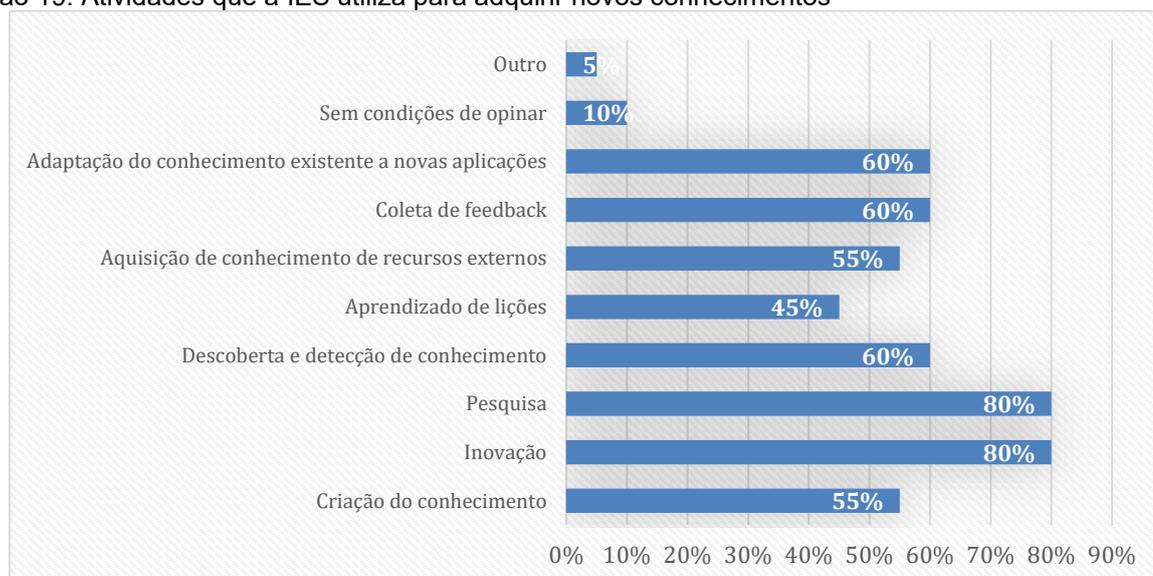


A questão 10 perguntou sobre como a universidade estabeleceu, implementou, mantém e melhora continuamente um Sistema de GC, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos da ISO 30.401. Verificou-se que ao somar as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' obteve-se maioria (40%) de respondentes para esta assertiva. Entretanto, percebeu-se ainda um número significativo (25%) para aqueles respondentes que 'Nem concordam e nem discordam'. E ainda 20% dos respondentes que 'Concordam' e outros 15% que se dizem 'Sem condições de opinar' a respeito da assertiva exposta nesta pergunta. Sendo assim, a maioria dos respondentes mostrou que discorda em algum grau com a assertiva da pergunta 10 do questionário.

A questão 11 indagou sobre como a universidade demonstra que o Sistema de GC abrange as seguintes atividades, para gerenciar efetivamente o conhecimento através de seus estágios de desenvolvimento, por meio de atividades e comportamentos sistemáticos, apoiando os objetivos do SGC e cobrindo os domínios de conhecimento priorizados. Nota-se que ao somar as alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' obteve-se maioria (50%) dos respondentes para a assertiva. Em complemento, verificou-se que 20% 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' da assertiva, sendo ainda que 15% dos respondentes que 'Nem concordam e nem discordam' e outros 15% dos respondentes que se dizem 'Sem condições de opinar' a respeito. Deste modo, a maioria dos respondentes manifestou que concorda em algum grau com a afirmação da pergunta 11 do questionário.

A pergunta 12, cujos resultados estão descritos na Ilustração 19, questionou sobre quais atividades a universidade utiliza para adquirir novos conhecimentos.

Ilustração 19: Atividades que a IES utiliza para adquirir novos conhecimentos

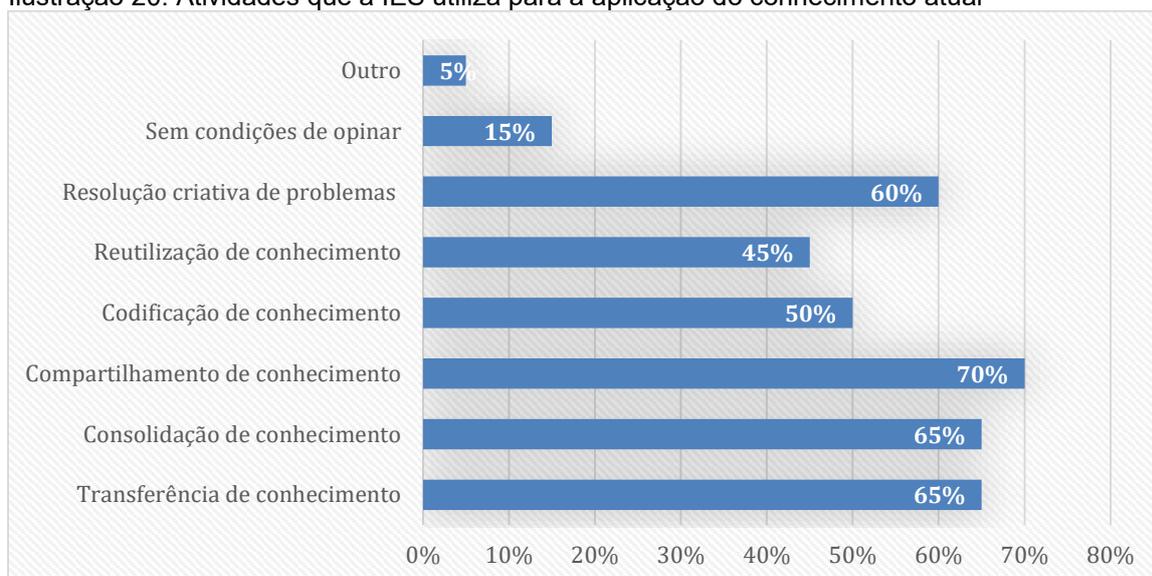


Fonte: Autor (2021)

Nesta questão as principais atividades indicadas foram 'Pesquisa' e 'Inovação' com 80% de citações entre os respondentes. Em seguida, com 60% de respondentes houve a indicação das seguintes atividades: 'Adaptação do conhecimento existente a novas aplicações', 'Coleta de feedback' e 'Descoberta e detecção de conhecimento'. Logo após, com 55% de indicações estão as atividades 'Aquisição de conhecimento de recursos externos' e 'Criação do conhecimento'. Ainda se observou com 45% de manifestações a atividade 'Aprendizado de lições'. Por fim, dois respondentes se disseram 'Sem condições de opinar' e um respondente selecionou a alternativa 'Outro', porém sem destacar nenhuma atividade. Desta forma, a maioria dos respondentes indicou as atividades 'Pesquisa' e 'Inovação' como as principais ações que a universidade adota para adquirir novos conhecimentos.

A questão 13 indagou sobre quais atividades a universidade utiliza para a aplicação do conhecimento atual, os resultados estão demonstrados na Ilustração 20.

Ilustração 20: Atividades que a IES utiliza para a aplicação do conhecimento atual

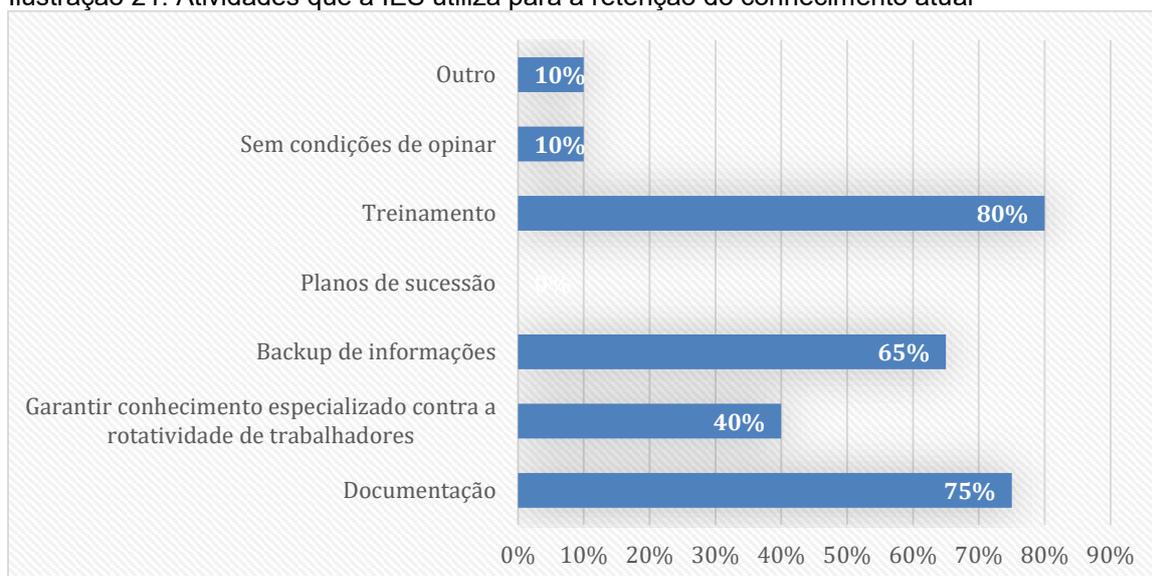


Fonte: Autor (2021)

Observa-se que para esta questão, a principal atividade é o ‘Compartilhamento de conhecimento’ com 70% de citações entre os respondentes. Na sequência, com 65% há as seguintes atividades: ‘Consolidação de conhecimento’ e ‘Transferência de conhecimento’. Logo a seguir, com 60% está a atividade ‘Resolução criativa de problemas’. Depois com 50% está a atividade ‘Codificação de conhecimento’. Ainda houve 45% de respondentes que indicaram a atividade ‘Reutilização de conhecimento’. Por fim, três respondentes se disseram ‘Sem condições de opinar’ e um respondente selecionou a alternativa ‘Outro’, apesar de não ter destacado nenhuma atividade. Em vista disso, a maioria dos respondentes apontou a atividade ‘Compartilhamento do Conhecimento’ como a principal ação que a universidade adota para a aplicação do conhecimento atual.

Na próxima Ilustração 21 são indicadas quais atividades a universidade utiliza para reter o conhecimento atual, na opinião dos respondentes da pesquisa.

Ilustração 21: Atividades que a IES utiliza para a retenção do conhecimento atual

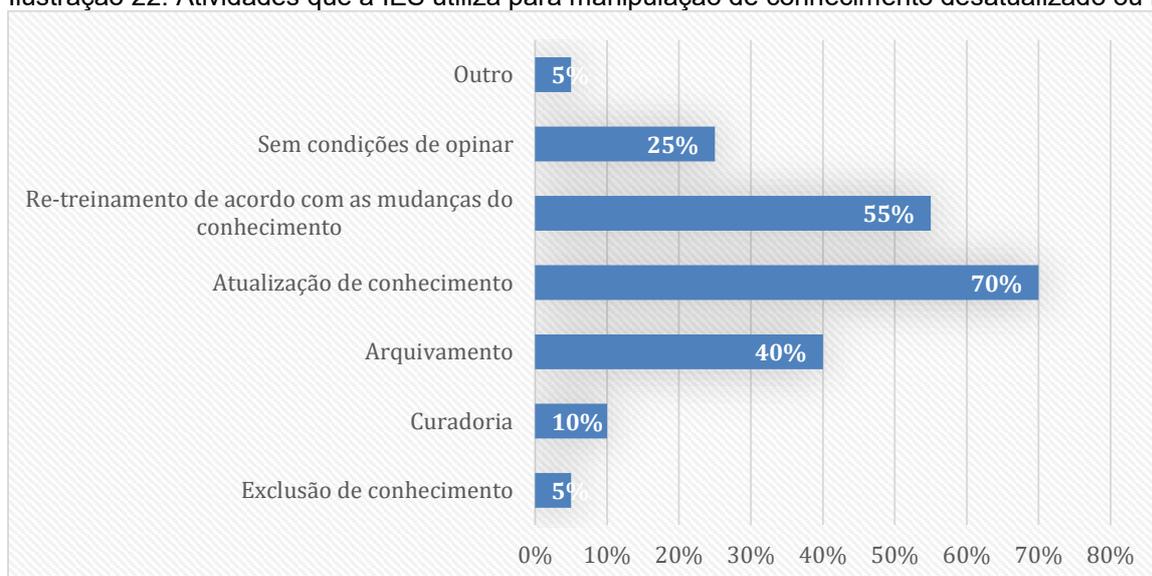


Fonte: Autor (2021)

Verificou-se na questão 14 que a principal atividade para a retenção do conhecimento é o 'Treinamento', com 80% de citações entre os respondentes. Na sequência, a atividade 'Documentação' foi indicada por 75% dos participantes. Logo a seguir, com 65% está a atividade 'Backup de informações'. Na sequência com 40% a atividade 'Garantir conhecimento especializado contra a rotatividade de trabalhadores'. Por fim, dois respondentes se disseram 'Sem condições de opinar' e dois respondentes selecionaram a alternativa 'Outro', sendo que um deles destacou a atividade 'Desenvolvimento de estratégias ágeis de gestão', enquanto o segundo não destacou nenhuma atividade. Por conseguinte, a maioria dos respondentes escolheu a atividade 'Treinamento' como a principal ação que a universidade adota para a retenção do conhecimento atual.

A questão 15 inquiriu sobre quais atividades a Universidade utiliza para manipulação de conhecimento desatualizado ou inválido. Os resultados apurados na pesquisa de campo estão demonstrados na Ilustração 22.

Ilustração 22: Atividades que a IES utiliza para manipulação de conhecimento desatualizado ou inválido

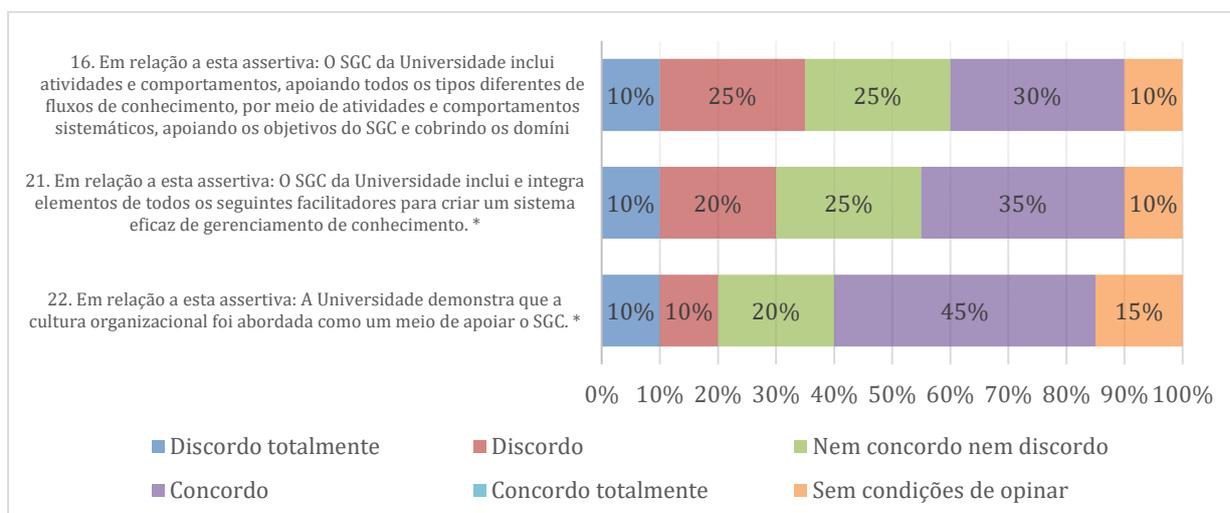


Fonte: Autor (2021)

Constata-se como a principal atividade para manipulação do conhecimento desatualizado ou inválido a ação de 'Atualização', com 70% de citações entre os respondentes. Na sequência, a atividade 'Re-treinamento de acordo com as mudanças do conhecimento' aparece com 55% de indicações e, logo a seguir, com 40% está a atividade 'Arquivamento'. Observa-se ainda que 25% dos respondentes selecionaram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Por fim, dois respondentes escolheram a alternativa 'Curadoria', um respondente optou pela alternativa 'Exclusão de conhecimento' e um respondente selecionou a alternativa 'Outro', mas sem destacar nenhuma atividade. Desta maneira, a maioria dos respondentes indicou a atividade 'Atualização' como a principal ação que a universidade adota para a manipulação do conhecimento desatualizado ou inválido.

As questões 16, 21 e 22 tem seus resultados demonstrados na Ilustração 23, na qual são expostas as características do Sistema de GC da instituição.

Ilustração 23: Características do SGC – parte 2



Fonte: Autor (2021)

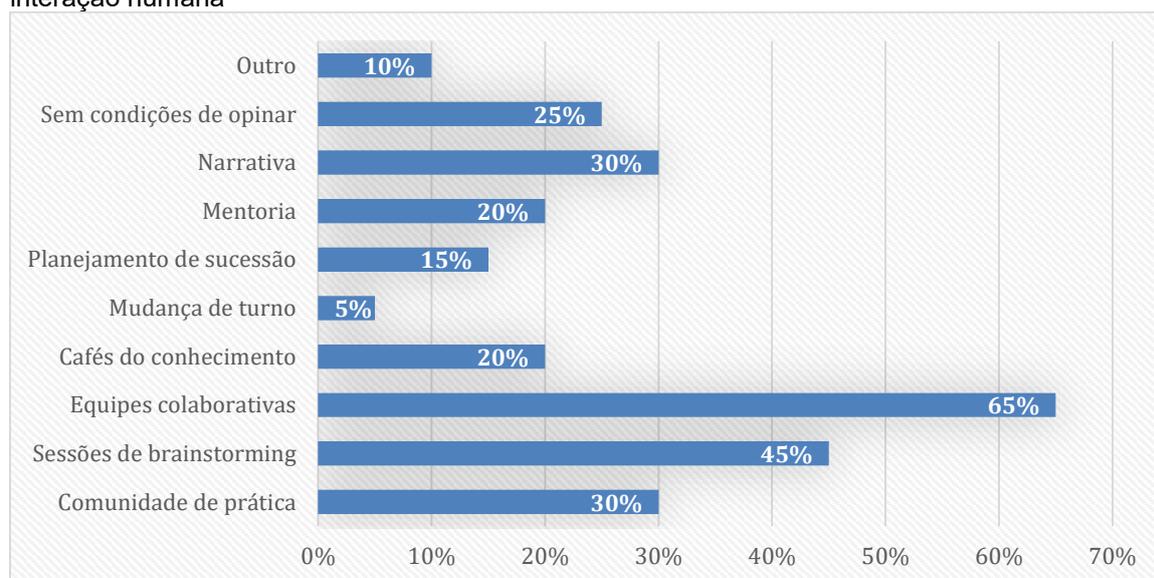
Na questão 16 foi indagado se o Sistema de GC da universidade inclui atividades e comportamentos, apoiando todos os tipos diferentes de fluxos de conhecimento, por meio de atividades e comportamentos sistemáticos, apoiando os objetivos do SGC e cobrindo os domínios de conhecimento. Nota-se maioria formada para a soma das alternativas ‘Discordam’ ou ‘Discordam totalmente’, que obtiveram sete respondentes. Na sequência, houve seis respondentes que assinalaram as alternativas ‘Concordo’ e outros cinco que optaram pela alternativa ‘Nem concordam e nem discordam’. Por fim, dois respondentes escolheram a alternativa ‘Sem condições de opinar’. Portanto, a maioria dos respondentes sinalizou que discorda em algum grau com a afirmação da pergunta 16 do questionário.

A questão 21 inquiriu sobre se o Sistema de GC da universidade inclui e integra elementos dos facilitadores para criar um sistema eficaz de gerenciamento de conhecimento. Observa-se que 35% dos respondentes assinalaram as alternativas ‘Concordo’ e ‘Concordo totalmente’ e outros 30% selecionaram as alternativas ‘Discordam’ ou ‘Discordam totalmente’. Ainda 25% dos profissionais optaram pela alternativa ‘Nem concordam e nem discordam’ e outras 10% escolheram a alternativa ‘Sem condições de opinar’. Sendo assim, a maioria dos respondentes mostrou que concorda em algum grau com a assertiva da pergunta 21 do questionário.

A questão 22 indagou sobre se a universidade demonstra que a cultura organizacional foi abordada como um meio de apoiar o Sistema de GC. Nota-se que a maioria (45%) dos respondentes escolheu a alternativa ‘Concordo’ para a assertiva, em seguida verifica-se a soma das alternativas ‘Discordam’ ou ‘Discordam totalmente’, com 20% das respostas. Houve ainda 20% de respondentes que ‘Nem concordam e nem discordam’ e 15% dos respondentes que se dizem ‘Sem condições de opinar’. Assim sendo, a maioria dos respondentes demonstrou que concorda com a afirmação da pergunta 22 do questionário.

A questão 17, cujos resultados estão descritos na Ilustração 24, questionou sobre quais atividades a universidade utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a interação humana.

Ilustração 24: Atividades que a IES utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a interação humana



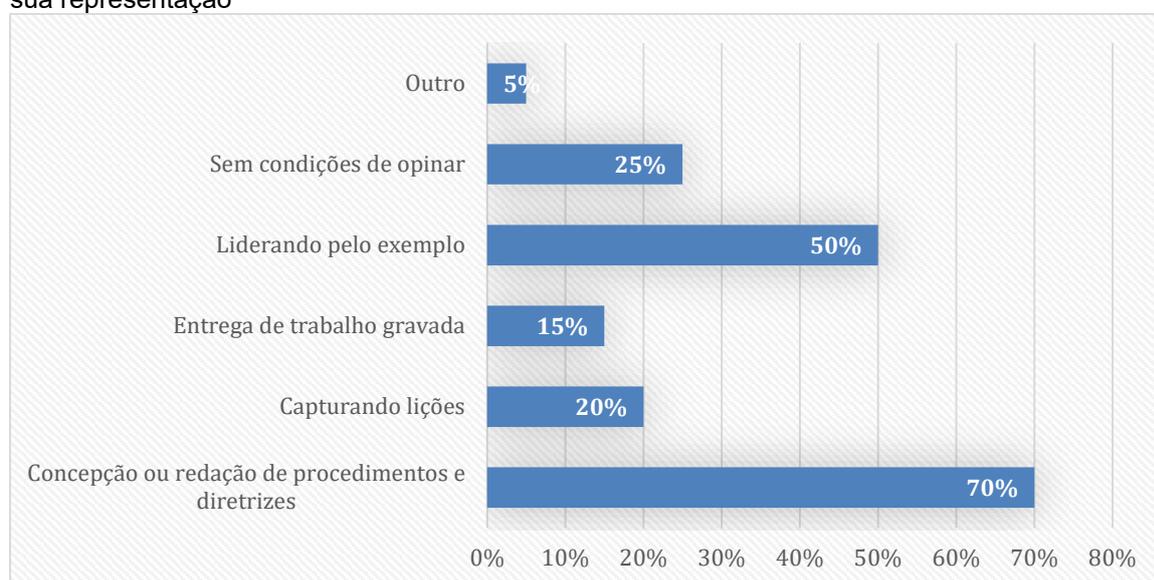
Fonte: Autor (2021)

Observa-se nesta questão que a principal atividade indicada pelos respondentes é ‘Equipes colaborativas’, com 65% de citações entre os participantes. Na sequência houve 45% que indicaram a atividade ‘Sessões de *brainstorming*’. Logo a seguir, com 30% foram indicadas as seguintes atividades: ‘Narrativa’ e ‘Comunidade de prática’. Ainda houve 25% dos profissionais que assinalaram a alternativa ‘Sem condições de opinar’ e, em seguida, 20% dos respondentes assinalaram as alternativas ‘Mentoria’ e ‘Cafés do conhecimento’. Depois com 15% está a atividade ‘Planejamento de sucessão’. Por fim, dois respondentes selecionaram a alternativa ‘Outro’, sendo que um

deles destacou a atividade 'Treinamento, fóruns', enquanto o segundo não destacou nenhuma atividade. Houve ainda um respondente que selecionou a alternativa 'Mudança de turno'. Desta forma, a maioria dos respondentes indicou a atividade 'Equipes colaborativas' como a principal ação que a universidade utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a interação humana.

Na Ilustração 25 destacou-se quais atividades a universidade utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a sua representação.

Ilustração 25: Atividades que a IES utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a sua representação

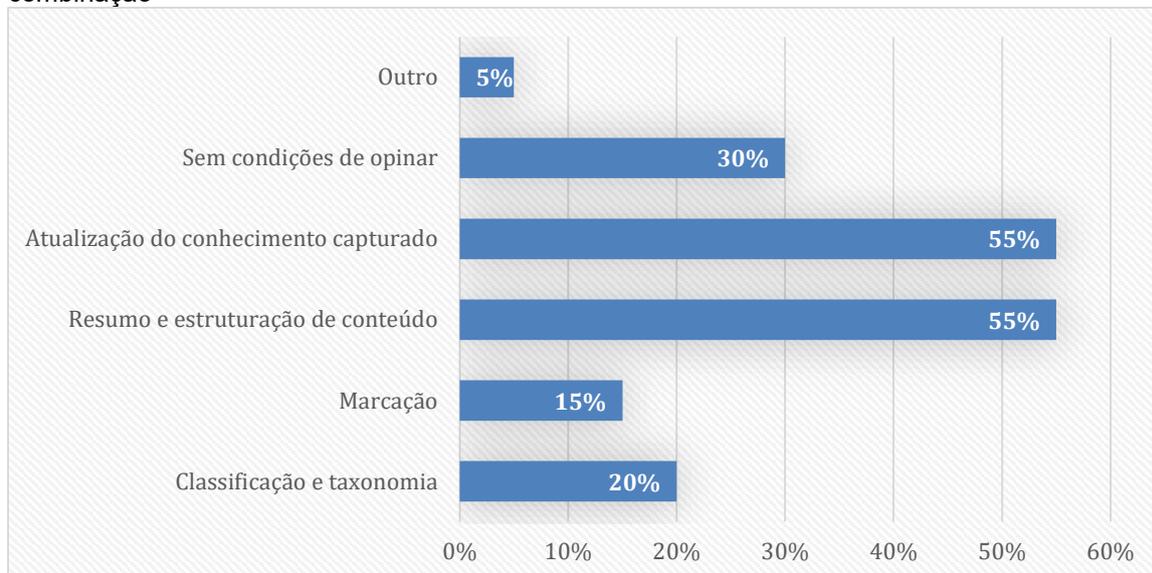


Fonte: Autor (2021)

Constatou-se que a principal atividade para a transferência/transformação do conhecimento para sua representação foi a 'Concepção ou redação de procedimentos e diretrizes', com 70% de citações entre os respondentes. Logo a seguir, com 65% está a atividade 'Capturando lições'. Na sequência, apareceu a atividade 'Liderando pelo exemplo', com 50% de indicações. Por fim, três respondentes escolheram a alternativa 'Entrega de trabalho gravada'. Observou-se ainda que 25% dos respondentes selecionaram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Houve ainda um respondente que selecionou a alternativa 'Outro', não destacando nenhuma atividade. Em vista disso, a maioria dos respondentes apontou a atividade 'Concepção ou redação de procedimentos e diretrizes' como a principal ação que a universidade adota para a transferência/transformação do conhecimento para a sua representação.

A pergunta 19, cujos resultados estão descritos na Ilustração 26, questionou sobre quais atividades a instituição utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a combinação.

Ilustração 26: Atividades que a IES utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a combinação

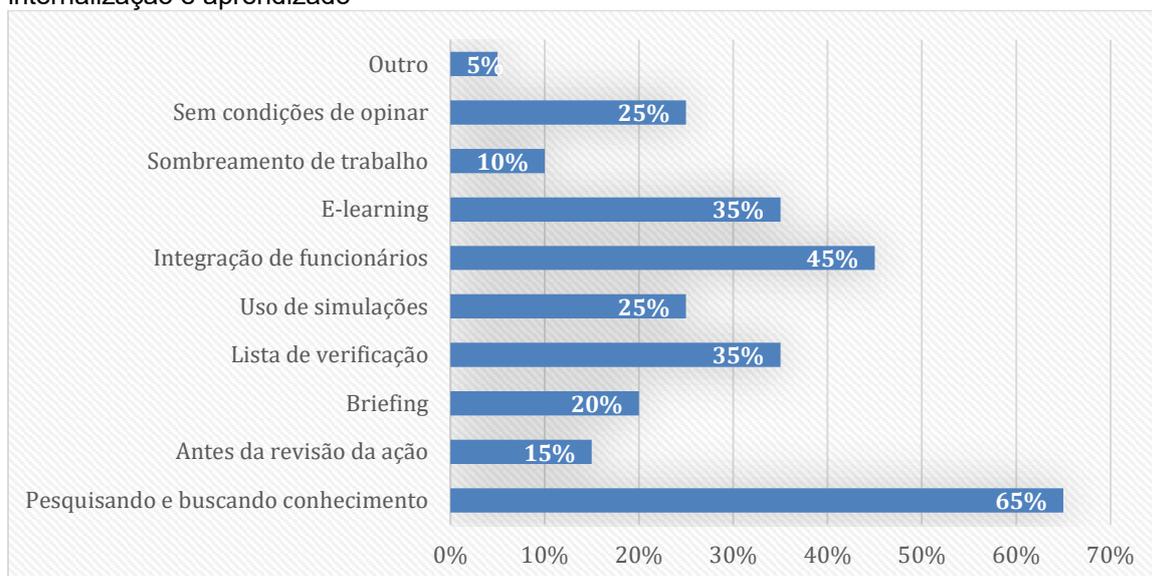


Fonte: Autor (2021)

Nota-se que nesta questão, as principais atividades para a transferência/transformação do conhecimento para a combinação, com 55% das citações dos respondentes, são: 'Atualização do conhecimento capturado' e 'Resumo e estruturação de conteúdo'. Na sequência, houve manifestação de 30% dos respondentes que selecionaram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Logo a seguir, com 20% está a atividade 'Classificação e taxonomia'. Por fim, três respondentes escolheram a alternativa 'Marcação' e um respondente selecionou a alternativa 'Outro', não destacando nenhuma atividade adicional às alternativas indicadas no questionário aplicado. Por conseguinte, a maioria dos respondentes escolheu as atividades 'Atualização do conhecimento capturado' e 'Resumo e estruturação de conteúdo' como as principais ações que a universidade utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a combinação.

A questão 20 inquiriu sobre quais atividades que a universidade utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a internalização e aprendizado. Os resultados alcançados estão demonstrados na Ilustração 27.

Ilustração 27: Atividades que a IES utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a internalização e aprendizado



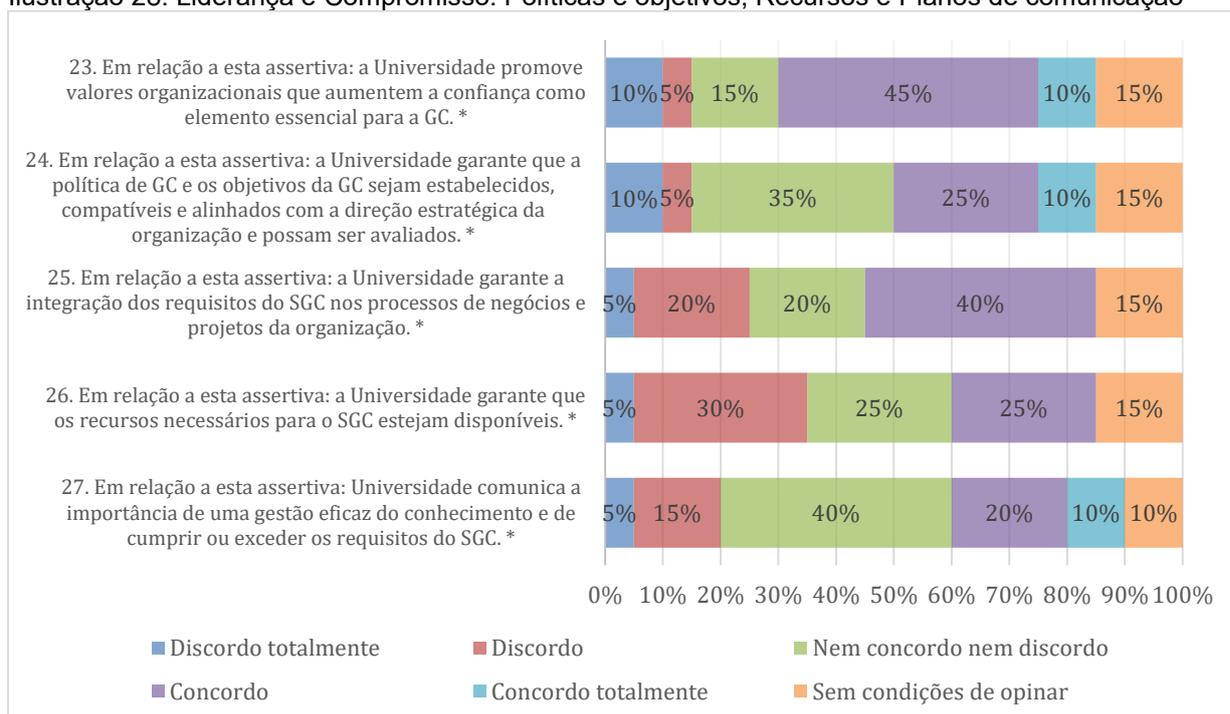
Fonte: Autor (2021)

Verifica-se como respostas para esta questão que a principal atividade é o 'Pesquisando e buscando conhecimento' com 65% de citações entre os respondentes. 45% dos participantes indicaram a atividade 'Integração de funcionários'. Logo a seguir, com 35% foram sinalizadas as seguintes atividades: '*E-learning*' e 'Lista de verificação'. Outros 25% dos profissionais assinalaram as alternativas 'Uso de simulações' e 'Sem condições de opinar'. Em seguida, 20% dos respondentes assinalaram a alternativa '*Briefing*'. Depois com 15% manifestaram a atividade 'Antes da revisão da ação'. Por fim, dois respondentes selecionaram a alternativa 'Sombreamento de trabalho' e um respondente selecionou a alternativa 'Outro', sendo que ele não destacou nenhuma atividade. Desta maneira, a maioria dos respondentes indicou a atividade 'Pesquisando e buscando conhecimento' como a principal ação que a universidade adota para a transferência/transformação do conhecimento para a internalização e aprendizado.

4.2.2 Liderança

O bloco de questões 23 a 27, conforme exposto na Ilustração 28, teve como finalidade explorar qual a aderência item 5.1 da ISO 30.401:2018 - 'Liderança e compromisso', em relação aos itens Políticas e objetivos, Recursos e Planos de comunicação da instituição.

Ilustração 28: Liderança e Compromisso: Políticas e objetivos, Recursos e Planos de comunicação



Fonte: Autor (2021)

A questão 23 perguntou se a universidade promove valores organizacionais que aumentem a confiança como elemento essencial para a GC. Verificou-se que ao somar as alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' obteve-se maior concentração das indicações dos respondentes, com 55%. Houve ainda 15% dos respondentes que assinalaram a alternativa 'Nem concordam e nem discordam', 15% assinalaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' e outros 15% que se dizem 'Sem condições de opinar'. Portanto, a maioria dos respondentes sinalizou que concorda em algum grau com a afirmação da pergunta 23 do questionário.

A questão 24 indagou se a universidade garante que a política de GC e os objetivos da GC sejam estabelecidos, compatíveis e alinhados com a direção estratégica da instituição e possam ser avaliados. Observa-se que 35% dos respondentes assinalaram as alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' e outros 35% 'Nem concordam e nem discordam'. Ainda 15% dos profissionais que participaram da pesquisa optaram pelas alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' e outros 15% escolheram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Dessa forma, houve um empate, isto porque duas assertivas apresentaram a maioria dos respondentes, sendo que um grupo apontou que concorda em algum grau com a afirmação da pergunta 24

do questionário, contudo outro grupo demonstrou que nem concorda e nem discorda da assertiva.

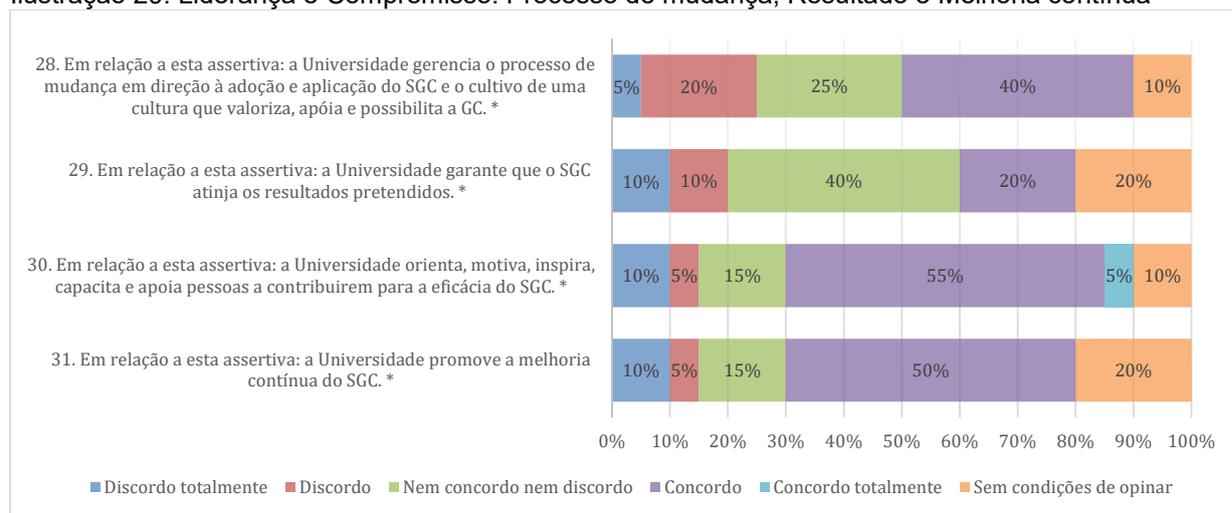
A pergunta 25 questionou se a Universidade garante a integração dos requisitos do Sistema de GC aos processos de negócios e projetos da organização. Observa-se que 40% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Concordo' e outros 25% selecionaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente'. Ainda 20% dos profissionais optaram pela alternativa 'Nem concordam e nem discordam' e outras 15% escolheram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Assim sendo, a maioria dos respondentes demonstrou que concorda com a afirmação da pergunta 25 do questionário.

A questão 26 inquiriu os participantes a respeito de a universidade garantir que os recursos necessários para o SGC estejam disponíveis. Nota-se que ao somar as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' houve 35% dos respondentes que se manifestaram discordantes da assertiva feita. Na sequência, 25% dos respondentes assinalaram as alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' e outros 25% 'Nem concordam e nem discordam'. Por fim, 15% dos respondentes que se dizem 'Sem condições de opinar'. Deste modo, a maioria dos respondentes sinalizou que discorda em algum grau com a assertiva da pergunta 26 do questionário.

Como última pergunta do bloco sobre liderança, a questão 27 indagou se a universidade comunica a importância de uma gestão eficaz do conhecimento e de cumprir ou exceder os requisitos do Sistema de GC. Nota-se que 40% dos profissionais optaram pela alternativa 'Nem concordam e nem discordam'. Na sequência, 30% dos respondentes assinalaram as alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente'. 20% assinalaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente'. Por fim, dois respondentes escolheram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Desta maneira, a maioria dos respondentes demonstrou que nem concorda e nem discorda da assertiva da pergunta 27 do questionário.

O bloco de questões seguintes (28 a 31), conforme exposto na Ilustração 29, teve como finalidade explorar qual a aderência ao item 5.1 da ISO 30.401:2018 'Liderança e compromisso', notadamente em relação aos pontos Processo de Mudança, Resultado e Melhoria contínua.

Ilustração 29: Liderança e Compromisso: Processo de mudança, Resultado e Melhoria contínua



Fonte: Autor (2021)

A questão 28 perguntou se a universidade gerencia o processo de mudança em direção à adoção e aplicação do SGC e o cultivo de uma cultura que valoriza, apoia e possibilita a GC. Nota-se que 40% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Concordo' para a assertiva. Na sequência, 25% dos respondentes assinalaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' e outros 25% 'Nem concordam e nem discordam'. Por fim, 10% dos respondentes que se dizem 'Sem condições de opinar'. Portanto, a maioria dos respondentes indicou que concorda com a afirmação da pergunta 28 do questionário.

A questão 29 indagou se a universidade garante que o Sistema de GC atinja os resultados pretendidos. Observou-se que 40% dos profissionais optaram pela alternativa 'Nem concordam e nem discordam'. Na sequência, 20% dos respondentes que assinalaram a alternativa 'Concordo'. Houve ainda 20% que assinalaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' e outros 20% que escolheram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Desta forma, a maioria dos respondentes

demonstrou que nem concorda e nem discorda da assertiva da pergunta 29 do questionário.

A questão 30 inquiriu se a universidade orienta, motiva, inspira, capacita e apoia pessoas a contribuírem para a eficácia do Sistema de GC. Verificou-se que a soma das alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' resultou numa maioria (60%) de respondentes que consentem com a assertiva feita. Outros 15% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Nem concordam e nem discordam', sendo que 15% assinalaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' e outros 10% que se dizem 'Sem condições de opinar'. Por consequência, a maioria dos respondentes apontou que concorda em algum grau com a afirmação da pergunta 30 do questionário.

Na questão 31 indagou-se se a universidade promove a melhoria contínua do Sistema de GC. Constatou-se que 50% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Concordo' para a assertiva, com outros 20% de participantes que se dizem 'Sem condições de opinar'. Por fim, 15% dos respondentes assinalaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' e outros 15% 'Nem concordam e nem discordam' com a assertiva estabelecida. Deste modo, a maioria dos respondentes indicou que concorda com a assertiva da pergunta 31 do questionário.

Na sequência, no bloco de questões (32 a 37) exposto na Ilustração 30, teve como finalidade explorar qual a aderência ao item 5.2 da ISO 30.401:2018 'Política de GC'.

Ilustração 30: Política de GC



Fonte: Autor (2021)

A questão 32 indagou se na universidade a política de GC é apropriada aos objetivos da instituição. Observa-se uma pequena maioria (30%) formada que optou pela alternativa 'Nem concordam e nem discordam'. Na sequência houve 25% de respondentes que assinalaram a alternativa 'Concordo' e outros 25% que assinalaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente'. Por fim, 20% dos respondentes escolheram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Desta maneira, a maioria dos respondentes demonstrou que nem concorda e nem discorda da assertiva da pergunta 32 do questionário.

A questão 33 inquiriu se na universidade a política de GC fornece a estrutura e princípios orientadores para definir, revisar e alcançar os objetivos de gestão do conhecimento na organização. Nota-se que ao somar as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' houve 30% de indicação dos respondentes para a assertiva estabelecida. Na sequência 25% dos respondentes assinalaram as alternativas 'Concordo' e 'Nem concordam e nem discordam'. Por fim, 20% dos respondentes que se dizem 'Sem condições de opinar'. Portanto, a maioria dos respondentes sinalizou que discorda em algum grau com a afirmação da pergunta 33 do questionário.

A questão 34 perguntou se na universidade a política de GC inclui o compromisso de satisfazer os requisitos regulamentares e outros aplicáveis. Ao somar as alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' notou-se 35% dos respondentes que manifestaram concordância para esta assertiva. Em seguida 25% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Nem concordam e nem discordam'. Outros 20% dos respondentes selecionaram a alternativa 'Sem condições de opinar'. E, por fim, constata-se ao somar as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' houve 15% das respostas. Por consequência, a maioria dos respondentes apontou que concorda em algum grau com a afirmação da pergunta 34 do questionário.

A pergunta 35 questionou aos participantes se a política de GC da universidade estabelece expectativas para todos os trabalhadores com relação ao uso do Sistema de GC e ao cultivo de uma cultura que valoriza o conhecimento. Observou-se que 30% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Concordo' e outros 30% selecionaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente'. Ainda se verificou 20% dos profissionais que optaram pela alternativa 'Nem concordam e nem discordam' e outras 20% escolheram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Dessa forma, houve um empate, isto porque duas assertivas apresentaram a maioria dos respondentes, sendo que um grupo apontou que concorda em algum grau com a afirmação da pergunta 35 do questionário, contudo outro grupo demonstrou que discorda em algum grau da assertiva.

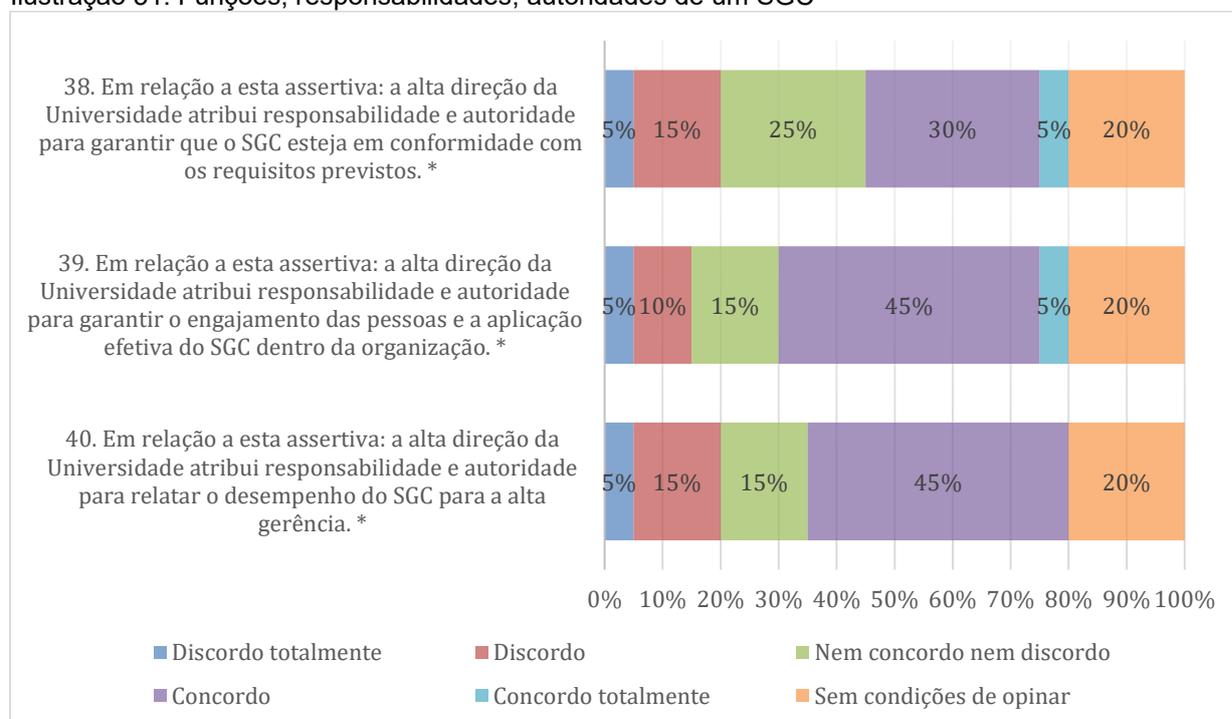
Na questão 36 perguntou-se se a política de GC da universidade inclui um compromisso com a melhoria contínua do Sistema de GC. Ao somar as alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' houve 45% dos respondentes assentindo à assertiva. Na sequência, 25% dos profissionais 'Nem concordam e nem discordam' da assertiva, enquanto 20% dos respondentes se disseram 'Sem condições de opinar' e outros 10% que escolheram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente'. Assim sendo, a maioria dos respondentes indicou que concorda em algum grau com a afirmação da pergunta 36 do questionário.

Na questão 37 indagou-se se a política de GC da universidade gerencia o equilíbrio entre compartilhamento e proteção do conhecimento. Verificou-se que a soma das alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' foi manifestada por 35% dos respondentes para esta assertiva, contudo percebeu-se um número significativo (25%)

daqueles que ‘Nem concordam e nem discordam’ da afirmação estabelecida. 20% dos respondentes assinalaram as alternativas ‘Discordam’ ou ‘Discordam totalmente’ e outros 20% escolheram a alternativa ‘Sem condições de opinar’. Deste modo, a maioria dos respondentes assinalou que concorda em algum grau com a assertiva da pergunta 31 do questionário.

Em seguida, o bloco de questões (38 a 40) exposto na Ilustração 31 teve como finalidade explorar qual a aderência ao item 5.3 da ISO 30.401:2018 ‘Funções, responsabilidades, autoridades de um Sistema de GC’.

Ilustração 31: Funções, responsabilidades, autoridades de um SGC



Fonte: Autor (2021)

Na questão 38 perguntou-se se a alta direção da Universidade atribui responsabilidade e autoridade para garantir que o Sistema de GC esteja em conformidade com os requisitos previstos. Verificou-se que a soma das alternativas ‘Concordo’ e ‘Concordo totalmente’ alcançou 35% dos respondentes para esta assertiva. 25% dos profissionais ouvidos ‘Nem concordam e nem discordam’, sendo que 20% dos respondentes se dizem ‘Sem condições de opinar’ e outros 20% escolheram as alternativas ‘Discordam’ ou ‘Discordam totalmente’. Desta maneira, a

maioria dos respondentes indicou que concorda em algum grau com a assertiva da pergunta 38 do questionário.

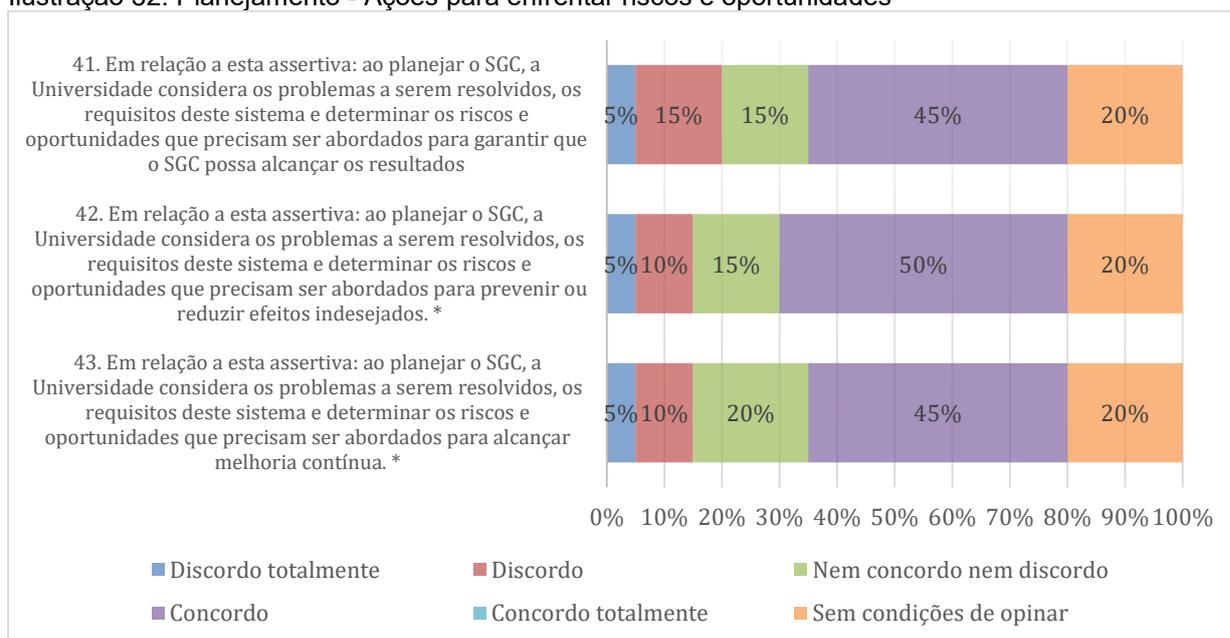
Na questão 39 indagou-se se a alta direção da Universidade atribui responsabilidade e autoridade para garantir o engajamento das pessoas e a aplicação efetiva do Sistema de GC na instituição. Constatou-se que alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' somadas alcançou temos 50% dos respondentes para esta assertiva. Em seguida, 20% dos respondentes se dizem 'Sem condições de opinar'. Por fim, 15% dos respondentes assinalaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' e outros 15% 'Nem concordam e nem discordam'. Deste modo, a maioria dos respondentes assinalou que concorda em algum grau com a afirmação da pergunta 39 do questionário.

Na questão 40 inquiriu-se se a alta direção da Universidade atribui responsabilidade e autoridade para relatar o desempenho do Sistema de GC para a alta gerência. Notou-se que 45% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Concordo' para a assertiva. Na sequência, 20% dos respondentes assinalaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' e outros 20% selecionaram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Por fim, 15% dos respondentes escolheram a alternativa 'Nem concordam e nem discordam'. Por consequência, a maioria dos respondentes apontou que concorda com a assertiva da pergunta 40 do questionário.

4.2.3 Planejamento

O próximo bloco (questões 41 a 43), conforme exposto na Ilustração 32, teve como finalidade explorar qual a aderência ao item 6.1 da ISO 30.401:2018 'Planejamento - Ações para enfrentar riscos e oportunidades'.

Ilustração 32: Planejamento - Ações para enfrentar riscos e oportunidades



Fonte: Autor (2021)

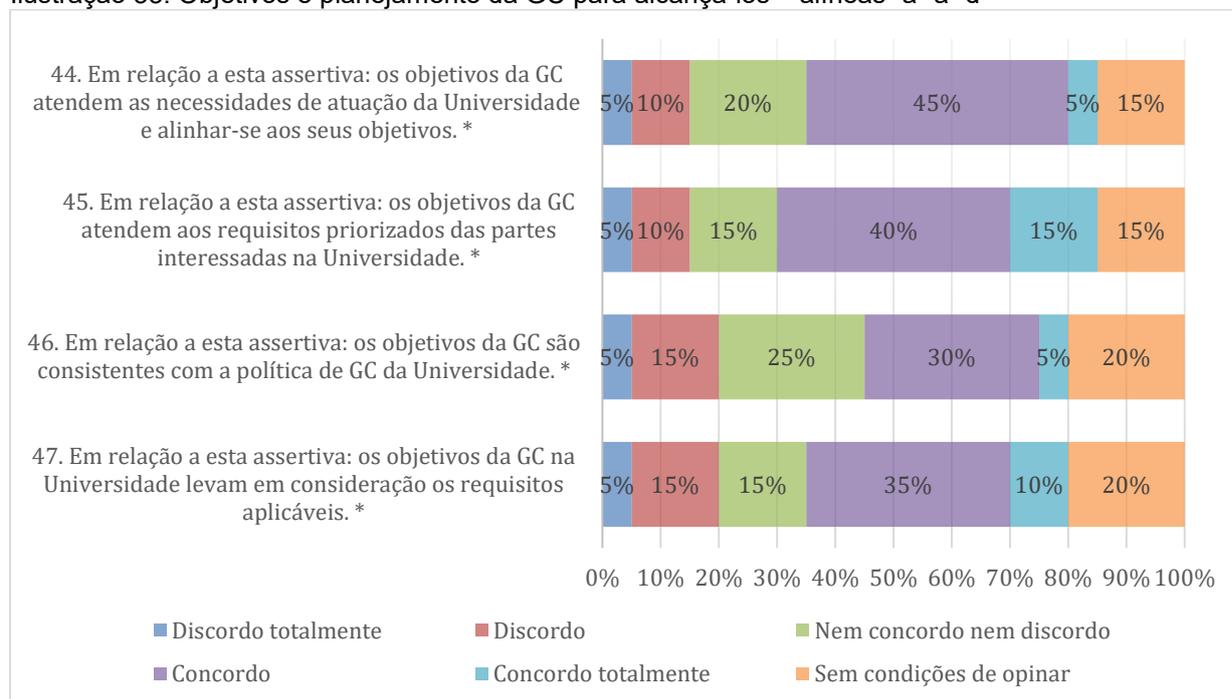
A questão 41 indagou se no planejamento do Sistema de GC, a Universidade considera os problemas a serem resolvidos, os requisitos deste sistema e determinar os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para garantir que o Sistema de GC possa alcançar os resultados pretendidos. Notou-se que 45% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Concordo' para esta assertiva. Na sequência, 20% dos respondentes assinalaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' e outros 20% selecionaram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Ainda 15% dos respondentes escolheram a alternativa 'Nem concordam e nem discordam'. Portanto, a maioria dos respondentes indicou que concorda com a assertiva da pergunta 41 do questionário.

A questão 42 inquiriu se no planejamento do Sistema de GC, a Universidade considera os problemas a serem resolvidos, os requisitos deste sistema e determinar os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para prevenir ou reduzir efeitos indesejados. 50% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Concordo' para a assertiva e outros 20% dos respondentes se dizem 'Sem condições de opinar'. Por fim, 15% dos respondentes assinalaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' e outros 15% 'Nem concordam e nem discordam'. Deste modo, a maioria dos respondentes assinalou que concorda com a assertiva da pergunta 42 do questionário.

A pergunta 43 questionou se no planejamento do Sistema de GC, a Universidade considera os problemas a serem resolvidos, os requisitos deste sistema e determinar os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para alcançar melhoria contínua. Observou-se que 45% dos respondentes assinalaram a alternativa ‘Concordo’ para a assertiva e 20% dos profissionais optaram pela alternativa ‘Nem concordo e nem discordam’. 20% escolheram a alternativa ‘Sem condições de opinar’ e 15% dos respondentes assinalaram as alternativas ‘Discordam’ ou ‘Discordam totalmente’. Desta forma, a maioria dos respondentes demonstrou que concorda com a assertiva da pergunta 43 do questionário.

Na sequência, no bloco de questões (44 a 47) exposto na Ilustração 33, teve como finalidade explorar qual a aderência ao item 6.2 da ISO 30.401:2018 (‘Objetivos e planejamento da GC para alcançá-los – alíneas “a” a “d” ’).

Ilustração 33: Objetivos e planejamento da GC para alcançá-los – alíneas “a” a “d”



Fonte: Autor (2021)

Na questão 44 perguntou-se se os objetivos da GC atendem as necessidades de atuação da Universidade e alinhar-se aos seus objetivos. Verificou-se que a soma das alternativas ‘Concordo’ e ‘Concordo totalmente’ alcançou 50% dos respondentes

para a assertiva. Na sequência, 20% indicaram que 'Nem concordam e nem discordam'. Por fim, 15% dos respondentes se disseram 'Sem condições de opinar' e outros 15% escolheram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente'. Assim sendo, a maioria dos respondentes indicou que concorda em algum grau com a afirmação da pergunta 44 do questionário.

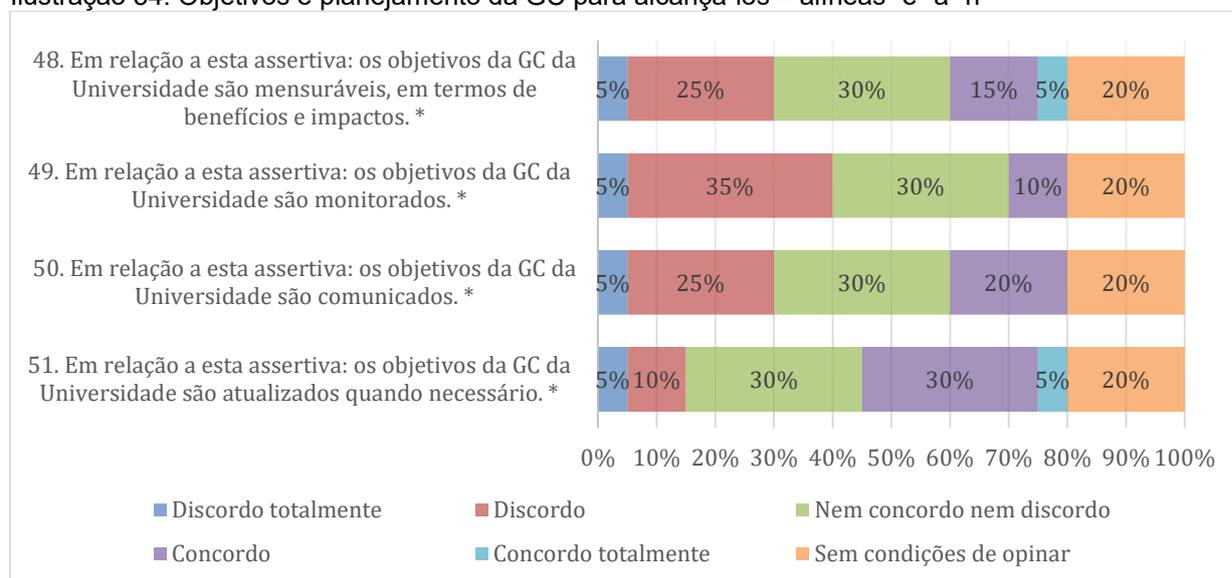
Na questão 45 inquiriu-se sobre os objetivos da GC atenderem aos requisitos priorizados das partes interessadas na universidade. Notou-se que ao somar as alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' alcançou-se 55% dos respondentes para a assertiva. 15% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Nem concordam e nem discordam', 15% assinalaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' e outros 15% que se dizem 'Sem condições de opinar'. Desta forma, a maioria dos respondentes demonstrou que concorda em algum grau com a assertiva da pergunta 45 do questionário.

Na questão 46 indagou-se se os objetivos da GC são consistentes com a política de GC da universidade. 35% dos profissionais indicaram as alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' para a assertiva. Na sequência, 25% indicaram que 'Nem concordam e nem discordam'. Por fim, 20% dos respondentes se disseram 'Sem condições de opinar' e outros 20% escolheram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente'. Sendo assim, a maioria dos respondentes assinalou que concorda em algum grau com a afirmação da pergunta 46 do questionário.

Na pergunta 47 foi questionado se os objetivos da GC na Universidade levam em consideração os requisitos aplicáveis. A soma das alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' chegou a 45% de manifestação dos respondentes para esta assertiva. Na sequência, 20% deles assinalaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' e outros 20% selecionaram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Por fim, 15% dos respondentes escolheram a alternativa 'Nem concordam e nem discordam'. Deste modo, a maioria dos respondentes apontou que concorda em algum grau com a assertiva da pergunta 45 do questionário.

Em seguida, o bloco de questões (48 a 51) exposto na Ilustração 34 teve como finalidade explorar qual a aderência ao item 6.2 da ISO 30.401:2018 ('Objetivos e planejamento da GC para alcançá-los – alíneas “e” a “h” ’).

Ilustração 34: Objetivos e planejamento da GC para alcançá-los – alíneas “e” a “h”



Fonte: Autor (2021)

A questão 48 indagou se os objetivos da GC da universidade são mensuráveis, em termos de benefícios e impactos. 30% dos respondentes assinalaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' e outros 30% assinalaram as alternativas 'Nem concordam e nem discordam' para esta assertiva. Ainda 20% dos profissionais que participaram da pesquisa optaram pelas alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' e outras 20% escolheram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Desta maneira, houve um empate, isto porque duas assertivas apresentaram a maioria dos respondentes, sendo que um grupo apontou que discorda em algum grau com a afirmação da pergunta 48 do questionário, contudo outro grupo demonstrou que nem concorda e nem discorda da assertiva.

A questão 49 inquiriu se os objetivos da GC da universidade são monitorados. Nota-se que ao soma as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' chega-se a 40% de posicionamento dos respondentes para a assertiva. Na sequência, 30% deles manifestaram que 'Nem concordam e nem discordam', 20% se disseram 'Sem condições de opinar' e outros 10% escolheram a alternativa 'Concordo'. Portanto, a

maioria dos respondentes indicou que discorda em algum grau com a assertiva da pergunta 49 do questionário.

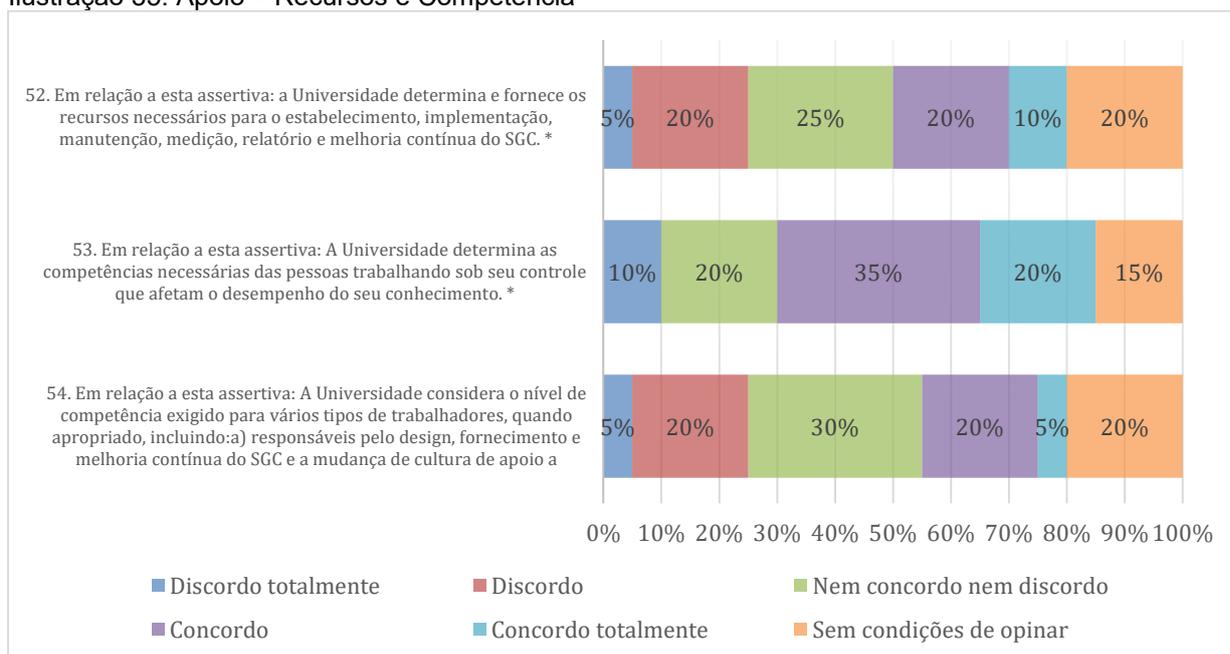
A questão 50 perguntou se os objetivos da GC da Universidade são comunicados aos colaboradores. Verificou-se que 30% dos respondentes assinalaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' e outros 30% assinalaram 'Nem concordam e nem discordam'. 20% dos profissionais que participaram da pesquisa optaram pelas alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' e outras 20% escolheram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Por consequência, houve um empate, isto porque duas assertivas apresentaram a maioria dos respondentes, sendo que um grupo apontou que discorda em algum grau com a afirmação da pergunta 48 do questionário, contudo outro grupo demonstrou que nem concorda e nem discorda da assertiva.

A pergunta 51 questionou se os objetivos da GC da Universidade são atualizados quando necessário. Como resultados, a soma das alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' alcançou 35% dos respondentes desta assertiva. Na sequência, 30% dos participantes afirmaram que 'Nem concordam e nem discordam', 20% que se dizem 'Sem condições de opinar' e outros 15% que escolheram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente'. Deste modo, a maioria dos respondentes apontou que concorda em algum grau com a afirmação da pergunta 51 do questionário.

4.2.4 Apoio

O próximo bloco (questões 52 a 54), conforme exposto na Ilustração 35, teve como finalidade explorar qual a aderência aos itens 7.1 e 7.2 da ISO 30.401:2018 - 'Apoio – Recursos e Competência'.

Ilustração 35: Apoio – Recursos e Competência



Fonte: Autor (2021)

A questão 52 inquiriu se a universidade determina e fornece os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção, medição, relatório e melhoria contínua do SGC. Verificou-se que as alternativas ‘Concordo’ e ‘Concordo totalmente’ somadas alcançaram 30% das respostas auferidas para a assertiva. 25% dos respondentes assinalaram a alternativa ‘Nem concordam e nem discordam’, 25% assinalaram as alternativas ‘Discordam’ ou ‘Discordam totalmente’ e outros 20% se disseram ‘Sem condições de opinar’. Portanto, a maioria dos respondentes indicou que concorda em algum grau com a assertiva da pergunta 52 do questionário.

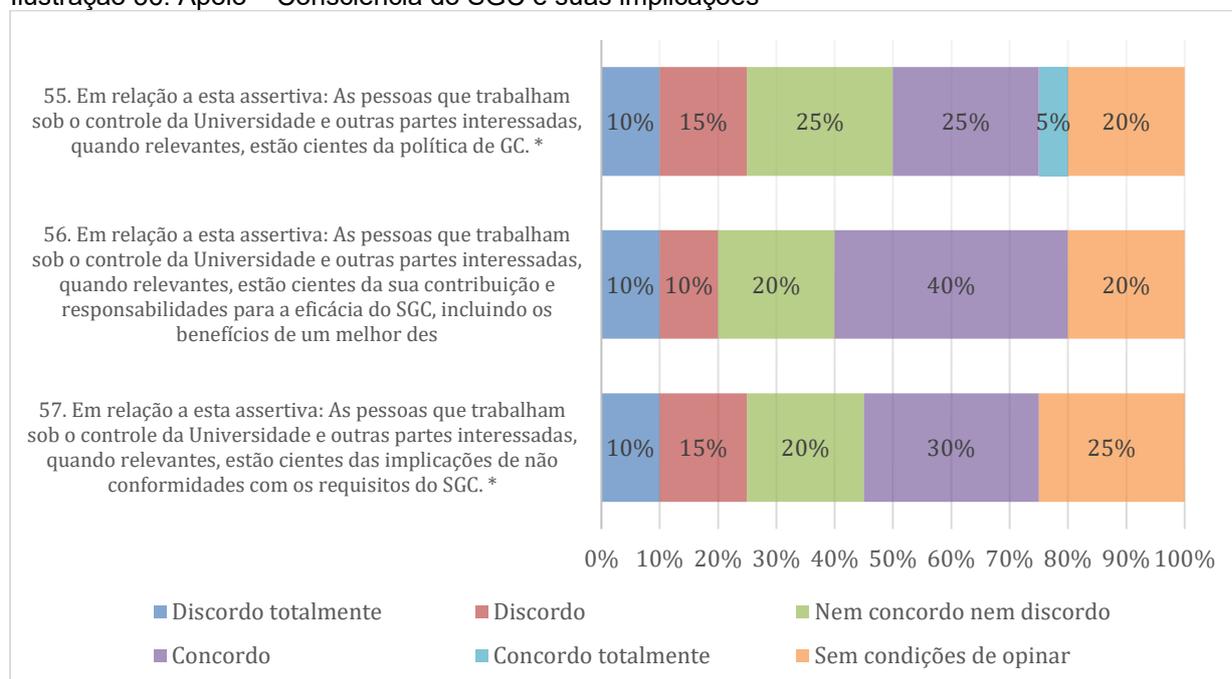
A questão 53 indagou se a universidade determina as competências necessárias das pessoas trabalhando sob seu controle que afetam o desempenho do seu conhecimento. Observou-se que 55% dos profissionais indicaram as alternativas ‘Concordo’ ou ‘Concordo totalmente’ para esta assertiva. Na sequência, 20% sinalizaram que ‘Nem concordam e nem discordam’, 15% dos respondentes se disseram ‘Sem condições de opinar’ e outros 10% escolheram a alternativa ‘Discordam totalmente’. Assim sendo, a maioria dos respondentes sinalizou que concorda em algum grau com a afirmação da pergunta 53 do questionário.

A questão 54 perguntou se a universidade considera o nível de competência exigido para vários tipos de trabalhadores, quando apropriado, incluindo: a)

responsáveis pelo design, fornecimento e melhoria contínua do Sistema de GC e a mudança de cultura de apoio associada; b) aqueles com funções responsáveis dentro do Sistema de GC; c) participantes que se envolvem e usam o Sistema de GC como parte da conclusão de suas tarefas e trabalho. Como resultados pôde-se observar que 30% dos profissionais optaram pela alternativa ‘Nem concordam e nem discordam’ da assertiva. Na sequência, 25% dos respondentes que assinalaram a alternativa ‘Concordo’ e outros 25% assinalaram as alternativas ‘Discordam’ ou ‘Discordam totalmente’. Por fim, 20% dos respondentes escolheram a alternativa ‘Sem condições de opinar’. Desta forma, a maioria dos respondentes demonstrou que nem concorda e nem discorda da assertiva da pergunta 54 do questionário.

Na sequência, o bloco de questões (55 a 57) exposto na Ilustração 36 teve como finalidade explorar qual a aderência da universidade ao item 7.3 da ISO 30.401:2018 (‘Apoio – Consciência do SGC e suas implicações’).

Ilustração 36: Apoio – Consciência do SGC e suas implicações



Fonte: Autor (2021)

A questão 55 perguntou se as pessoas que trabalham sob o controle da universidade e outras partes interessadas, quando relevantes, estão cientes da política de GC. Verificou-se que 30% dos participantes indicaram as alternativas ‘Concordo’ e

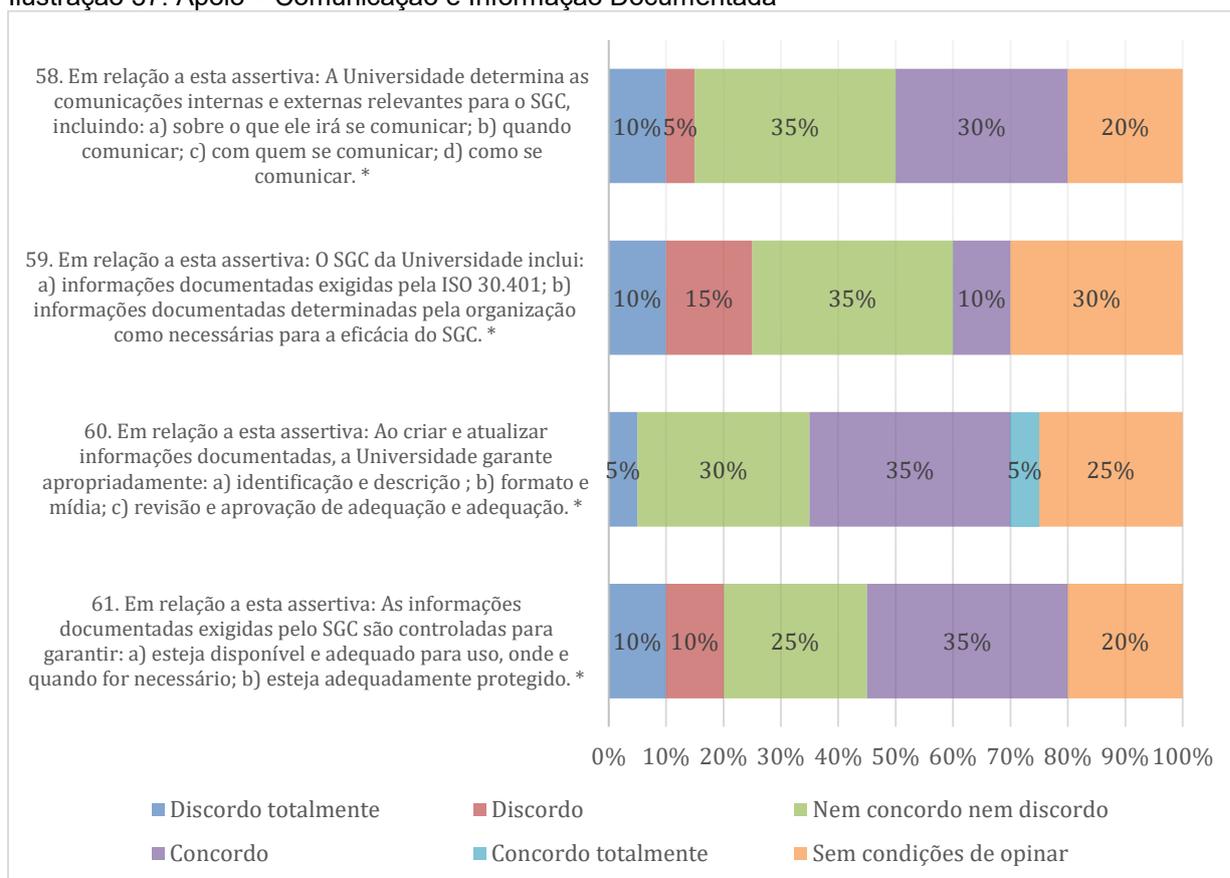
‘Concordo totalmente’ para esta assertiva. Outros 25% dos respondentes assinalaram a alternativa ‘Nem concordam e nem discordam’, 25% assinalaram as alternativas ‘Discordam’ ou ‘Discordam totalmente’ e outros 20% se disseram ‘Sem condições de opinar’. Deste modo, a maioria dos respondentes apontou que concorda em algum grau com a afirmação da pergunta 55 do questionário.

A questão 56 inquiriu se as pessoas que trabalham sob o controle da universidade e outras partes interessadas, quando relevantes, estão cientes da sua contribuição e responsabilidades para a eficácia do Sistema de GC, incluindo-se os benefícios de um melhor desempenho do conhecimento. Notou-se com resposta que 40% dos participantes sinalizaram as alternativas ‘Concordo’ e ‘Concordo totalmente’ para se posicionarem em relação à esta assertiva. Em complemento, 20% dos profissionais ouvidos assinalaram a alternativa ‘Nem concordam e nem discordam’, 20% assinalaram as alternativas ‘Discordam’ ou ‘Discordam totalmente’ e outros 20% se disseram ‘Sem condições de opinar’. Sendo assim, a maioria dos respondentes assinalou que concorda em algum grau com a afirmação da pergunta 56 do questionário.

A questão 57 indagou se as pessoas que trabalham sob o controle da universidade e outras partes interessadas, quando relevantes, estão cientes das implicações de não conformidades com os requisitos do SGC. Notou-se que 30% dos respondentes assinalaram a alternativa ‘Concordo’ para a assertiva. Na sequência, 25% dos respondentes assinalaram as alternativas ‘Discordam’ ou ‘Discordam totalmente’ e outros 25% selecionaram a alternativa ‘Sem condições de opinar’ e, por fim, 20% dos respondentes que escolheram a alternativa ‘Nem concordam e nem discordam’. Desta forma, a maioria dos respondentes demonstrou que concorda com a assertiva da pergunta 57 do questionário.

Em seguida, o bloco de questões (58 a 61) exposto na Ilustração 37, teve como finalidade explorar qual a aderência aos itens 7.4 e 7.5 da ISO 30.401:2018 (‘Apoio – Comunicação e Informação Documentada’).

Ilustração 37: Apoio – Comunicação e Informação Documentada



Fonte: Autor (2021)

Na questão 58 foi indagado se a universidade determina as comunicações internas e externas relevantes para o Sistema de GC, incluindo: a) sobre o que ele irá se comunicar; b) quando comunicar; c) com quem se comunicar; d) como se comunicar. As respostas indicaram que 35% dos profissionais optaram pela alternativa 'Nem concordam e nem discordam' da assertiva. Na sequência, 30% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Concordo'. 20% selecionaram a alternativa 'Sem condições de opinar' e 15% dos respondentes escolheram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente'. Desta maneira, a maioria dos respondentes demonstrou que nem concorda e nem discorda da assertiva da pergunta 58 do questionário.

Na questão 59 foi perguntado se o Sistema de GC da universidade inclui: a) informações documentadas exigidas pela ISO 30.401; b) informações documentadas determinadas pela organização como necessárias para a eficácia do Sistema de GC. A tabulação das respostas indicou que 35% de pessoas optaram pela alternativa 'Nem concordam e nem discordam' em relação à assertiva. Na sequência, 30% dos

respondentes assinalaram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Outros 25% selecionaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente'. Por fim, 10% dos respondentes escolheram a alternativa 'Concordo'. Desta forma, a maioria dos respondentes indicou que nem concorda e nem discorda da afirmação da pergunta 59 do questionário.

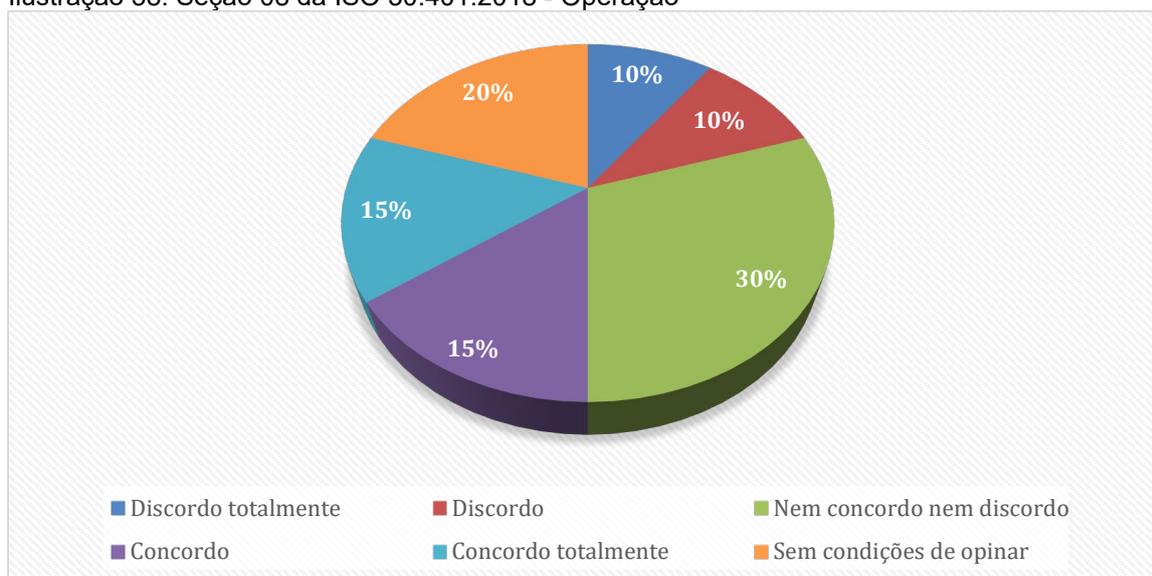
Na pergunta 60 foi questionado aos participantes se ao criar e atualizar informações documentadas, a universidade garante apropriadamente: a) identificação e descrição; b) formato e mídia; c) revisão e aprovação de adequação e adequação. A soma das alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' alcançou 40% dos respondentes para a assertiva. Na sequência, 30% sinalizaram que 'Nem concordam e nem discordam'. Outros 25% dos respondentes se disseram 'Sem condições de opinar' e um único respondente escolheu a alternativa 'Discordam totalmente'. Sendo assim, a maioria dos respondentes assinalou que concorda em algum grau com a assertiva da pergunta 60 do questionário.

Na questão 61 foi inquirido se as informações documentadas exigidas pelo Sistema de GC são controladas para garantir: a) esteja disponível e adequado para uso, onde e quando for necessário; b) esteja adequadamente protegido. Constatou-se que 35% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Concordo' para a assertiva. Na sequência, 25% afirmaram que 'Nem concordam e nem discordam'. 20% dos respondentes assinalaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' e outros 20% se disseram 'Sem condições de opinar'. Portanto, a maioria dos respondentes apontou que concorda com a afirmação da pergunta 61 do questionário.

4.2.5 Operação

A questão 62, conforme exposto na Ilustração 38, teve como finalidade explorar qual a aderência à seção 08 da Norma ISO 30.401:2018 ('Operação').

Ilustração 38: Seção 08 da ISO 30.401:2018 - Operação



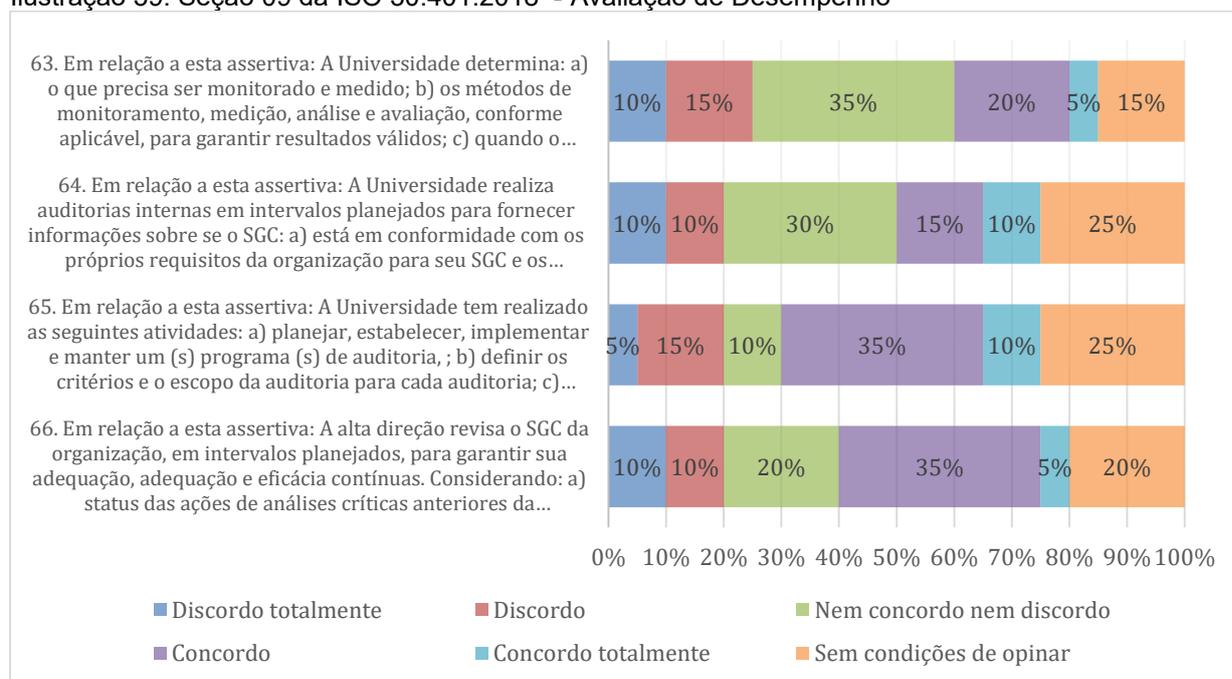
Fonte: Autor (2021)

Esta questão indagou se a universidade planeja, implementa e controla os processos necessários para atender aos requisitos e implementar as ações determinadas no planejamento do Sistema de GC, mediante: a) estabelecimento de critérios para os processos; b) implementação de controle dos processos de acordo com os critérios; c) manutenção de informações documentadas na medida do necessário para ter certeza de que os processos foram executados conforme o planejado. Observou-se que 30% dos respondentes assinalaram as alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' e outros 30% assinalaram as alternativas 'Nem concordam e nem discordam'. Ainda 20% dos profissionais que participaram da pesquisa optaram pelas alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' e outras 20% escolheram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Por consequência, houve um empate, isto porque duas assertivas concentraram a maioria dos respondentes, sendo que um grupo apontou que concorda em algum grau com a afirmação da pergunta 62 do questionário, contudo outro grupo demonstrou que nem concorda e nem discorda da assertiva.

4.2.6 Avaliação de Desempenho

Na sequência, o bloco de questões (63 a 66) exposto na Ilustração 39, teve como finalidade explorar qual a aderência à seção 09 da ISO 30.401:2018 - ‘Avaliação de Desempenho’.

Ilustração 39: Seção 09 da ISO 30.401:2018 - Avaliação de Desempenho



Fonte: Autor (2021)

A questão 63 perguntou sobre se a universidade determina: a) o que precisa ser monitorado e medido; b) os métodos de monitoramento, medição, análise e avaliação, conforme aplicável, para garantir resultados válidos; c) quando o monitoramento e a medição devem ser realizados; d) quando os resultados da monitorização e medição devem ser analisados e avaliados. Como resultados, observou-se que 35% dos respondentes optaram pela alternativa ‘Nem concordam e nem discordam’ da assertiva. Na sequência, 25% dos respondentes assinalaram as alternativas ‘Concordo’ e ‘Concordo totalmente’ e outros 25% assinalaram as alternativas ‘Discordam’ ou ‘Discordam totalmente’. Por fim, 15% dos respondentes escolheram a alternativa ‘Sem condições de opinar’. Desta maneira, a maioria dos respondentes demonstrou que nem concorda e nem discorda da assertiva da pergunta 63 do questionário.

A questão 64 indagou se a universidade realiza auditorias internas em intervalos planejados para fornecer informações sobre se o Sistema de GC: a) está em

conformidade com os próprios requisitos da organização para seu Sistema de GC e os requisitos da ISO 30.401; b) é efetivamente implementado e mantido. 30% dos respondentes optaram pela alternativa 'Nem concordam e nem discordam' da assertiva. Outros 25% dos respondentes assinalaram as alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' e ainda 25% assinalaram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Por fim, 20% dos respondentes escolheram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente'. Desta forma, a maioria dos respondentes indicou que nem concorda e nem discorda da afirmação da pergunta 64 do questionário.

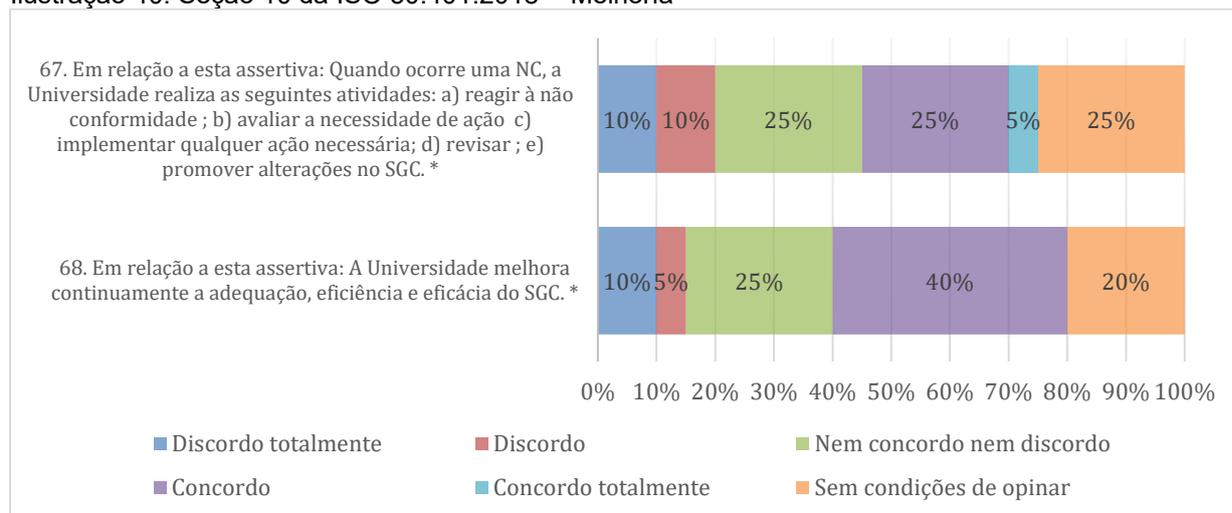
A pergunta 65 questionou se a universidade tem realizado as seguintes atividades: a) planejar, estabelecer, implementar e manter um programa de auditoria; b) definir os critérios e o escopo da auditoria para cada auditoria; c) selecionar auditores e realizar auditorias para garantir objetividade e imparcialidade do processo de auditoria; d) garantir que os resultados das auditorias sejam relatados à gerência relevante; e) reter informações documentadas. As respostas auferidas na pesquisa de campo indicaram que a soma das alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' alcançou 45% das manifestações dos respondentes para esta assertiva. Em seguida, 25% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Sem condições de opinar'. 20% das respostas indicadas eram sobre as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente'. E por fim, 10% dos respondentes que selecionaram a alternativa 'Nem concordam e nem discordam'. Sendo assim, a maioria dos respondentes assinalou que concorda em algum grau com a assertiva da pergunta 65 do questionário.

A questão 66 inquiriu sobre a alta direção revisa o Sistema de GC da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação, adequação e eficácia contínuas. Considerando: a) status das ações de análises críticas anteriores da administração; b) mudanças em questões externas e internas relevantes para o Sistema de GC; c) informações sobre o desempenho da GC; d) oportunidades para melhoria contínua. Notou-se que a soma das alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' obteve 40% dos respondentes para esta assertiva. 20% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Nem concordam e nem discordam', 20% assinalaram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente' e outros 20% se disseram 'Sem condições de opinar'. Portanto, a maioria dos respondentes apontou que concorda em algum grau com a afirmação da pergunta 66 do questionário.

4.2.7 Melhoria

Em seguida, no bloco de questões (67 e 68) exposto na Ilustração 40, objetivou explorar qual a aderência à seção 10 da ISO 30.401:2018 - 'Melhoria'.

Ilustração 40: Seção 10 da ISO 30.401:2018 - Melhoria



Fonte: Autor (2021)

Na pergunta 67 questionou-se sobre se quando ocorre uma não conformidade (NC), a universidade realiza as seguintes atividades: a) reagir à NC; b) avaliar a necessidade de ação; c) implementar qualquer ação necessária; d) revisar; e) promover alterações no Sistema de GC. As alternativas 'Concordo' e 'Concordo totalmente' somadas alcançaram 30% dos respondentes nesta assertiva. Na sequência, 25% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Nem concordam e nem discordam' e outros 25% selecionaram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Por fim, 20% dos respondentes que escolheram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam totalmente'. Assim sendo, a maioria dos respondentes demonstrou que concorda em algum grau com a assertiva da pergunta 67 do questionário.

Na questão 68 indagou-se sobre se a universidade melhora continuamente a adequação, eficiência e eficácia do Sistema de GC. Verificou-se que 40% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Concordo' para a assertiva. Na sequência, 25% manifestaram que 'Nem concordam e nem discordam', 20% se disseram 'Sem condições de opinar' e 15% escolheram as alternativas 'Discordam' ou 'Discordam

totalmente'. Deste modo, a maioria dos respondentes sinalizou que concorda com a afirmação da pergunta 68 do questionário.

4.2.8 Consolidação e discussão das dimensões de implantação da GC na universidade

Neste tópico são apresentados os resultados consolidados acerca das dimensões de implantação de GC nas universidades. A norma ISO 30.401:2018 está estruturada em dez seções, por conta de terem conceitos de gestão que podem ser aplicados ao SGC da organização (CARVALHO, 2019). As três primeiras seções tratam do escopo, da referência normativa e dos termos e definições utilizados na norma. Na sequência, os requisitos da norma ISO 30.401:2018 estão distribuídos nas seções 4 a 10 (CARVALHO, 2019). O questionário aplicado nesta pesquisa procurou avaliar cada um dos subitens da norma, perfazendo assim um total de 63 questões para avaliar as sete seções e respectivas diretrizes indicadas na norma. Devido à estrutura da norma, algumas seções tiveram um número maior de diretrizes do que outras.

As questões 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19 e 20 foram as únicas perguntas do questionário nas quais os participantes da pesquisa puderam assinalar mais de uma alternativa. Isto porque nestas questões buscou-se verificar e indicar quais as principais atividades adotadas pela universidade atualmente no contexto abordado em cada pergunta. Sendo assim, elas serão analisadas a parte das outras perguntas da seção 4 (Contexto da organização).

As questões 12 a 15 tiveram como objetivo apontar as principais atividades utilizadas pelas IES para: a) adquirir novos conhecimentos, b) aplicar o conhecimento atual; c) reter o conhecimento atual; d) manipular o conhecimento desatualizado ou inválido. As alternativas de cada pergunta foram extraídas diretamente da ISO 30.401:2018, que sugeriu estas atividades como exemplos para cada uma das possíveis ações para gerenciar efetivamente o conhecimento em seus diferentes estágios de desenvolvimento por meio de atividades e comportamentos sistemáticos, apoiando os objetivos do SGC e cobrindo os domínios de conhecimento (ISO, 2018). Os resultados mais relevantes obtidos

para cada uma das perguntas são expostos a seguir.

Em relação à pergunta 12, as principais atividades indicadas para adquirir novos conhecimentos foram 'pesquisa' e 'inovação'. Em seguida, foram apontadas ainda as seguintes atividades: 'adaptação do conhecimento existente a novas aplicações', 'coleta de feedback' e 'descoberta e detecção de conhecimento'.

A questão 13 apresentou como a principal atividade para a aplicação do conhecimento o 'compartilhamento de conhecimento'. Na sequência, foram selecionadas as seguintes atividades: 'consolidação de conhecimento', 'transferência de conhecimento' e 'resolução criativa de problemas'.

Já a pergunta 14 teve como resultado que a principal atividade para a retenção do conhecimento é o 'treinamento', sendo também citadas as atividades 'documentação' e '*backup* de informações'.

Por fim, na questão 15 a principal ação para manipular o conhecimento desatualizado ou inválido foi a 'atualização', sendo ainda a atividade 're-treinamento de acordo com as mudanças do conhecimento' bem citada pelos respondentes.

As questões 17 a 20 tinham o intuito de indicar as principais atividades para: a) a transferência/transformação do conhecimento para a interação humana (troca e cocriação de conhecimento por meio de conversas e interações; entre indivíduos, equipes e em toda a organização); b) a transferência/transformação do conhecimento para a sua representação (disponibilizar conhecimento por meio de demonstração, registro, documentação e / ou codificação); c) a transferência/transformação do conhecimento para a combinação (síntese, curadoria, formalização, estruturação ou classificação do conhecimento codificado, tornando o conhecimento acessível e localizável); d) a transferência/transformação do conhecimento para a Internalização e aprendizado (revisando, avaliando e absorvendo conhecimentos; incorporá-lo em prática) (ISO, 2018). Os principais resultados obtidos para cada uma das perguntas estão a seguir indicados.

A pergunta 17 apresentou como a principal atividade indicada para a

transferência/transformação do conhecimento para a interação humana pelos respondentes ‘equipes colaborativas’, seguida pela atividade ‘sessões de *brainstorming*’.

Já a questão 18 teve como principal atividade indicada para a transferência/transformação do conhecimento para a sua representação a ‘concepção ou redação de procedimentos e diretrizes’, com 70% de citações entre os respondentes. Logo a seguir, com 65% ficou a atividade ‘capturando lições’.

A pergunta 19 apresentou como as principais atividades apontadas para a transferência/transformação do conhecimento para a combinação a ‘atualização do conhecimento capturado’ e o ‘resumo e estruturação de conteúdo’.

Por fim, a questão 20 teve como principal atividade selecionada para a transferência/transformação do conhecimento para a internalização e aprendizado, a ação ‘pesquisando e buscando conhecimento’, sendo a segunda ação mais indicada a atividade ‘integração de funcionários’.

Em relação às demais 55 perguntas, elas estão distribuídas pelas sete seções descritas na norma ISO 30.401:2018. Para avaliá-las foi utilizada a média simples do total de respostas para cada uma das alternativas das perguntas referentes a cada uma das sete seções. Os principais resultados obtidos estão expostas na Tabela 4 abaixo.

Tabela 4: Consolidação dos resultados das sete dimensões de implantação da GC em universidade

Dimensão ISO 30.401:2018	Resultados ‘Concordo Totalmente’ e ‘Concordo’	Resultados ‘Nem concordo e nem discordo’	Resultados ‘Discordo Totalmente’ e ‘Discordo’
Seção 4 – Contexto da organização	35,00 %	23,89 %	27,22%
Seção 5 – Liderança	37,78 %	24,44 %	20,56%
Seção 6 – Planejamento	37,27 %	22,27 %	21,36%
Seção 7 – Apoio	32,50 %	26,50 %	19,50%
Seção 8 – Operação	30,00 %	30,00 %	20,00%
Seção 9 – Avaliação de desempenho	33,75 %	23,75 %	21,25%
Seção 10 – Melhoria	35,00 %	25,00 %	17,50%

Fonte: Autor (2021).

Para simplificação da visualização das respostas condensadas não foram expostas na tabela anterior as respostas dos participantes que se disseram ‘Sem condições de opinar’. Pelas respostas obtidas nota-se que haver percepção dos

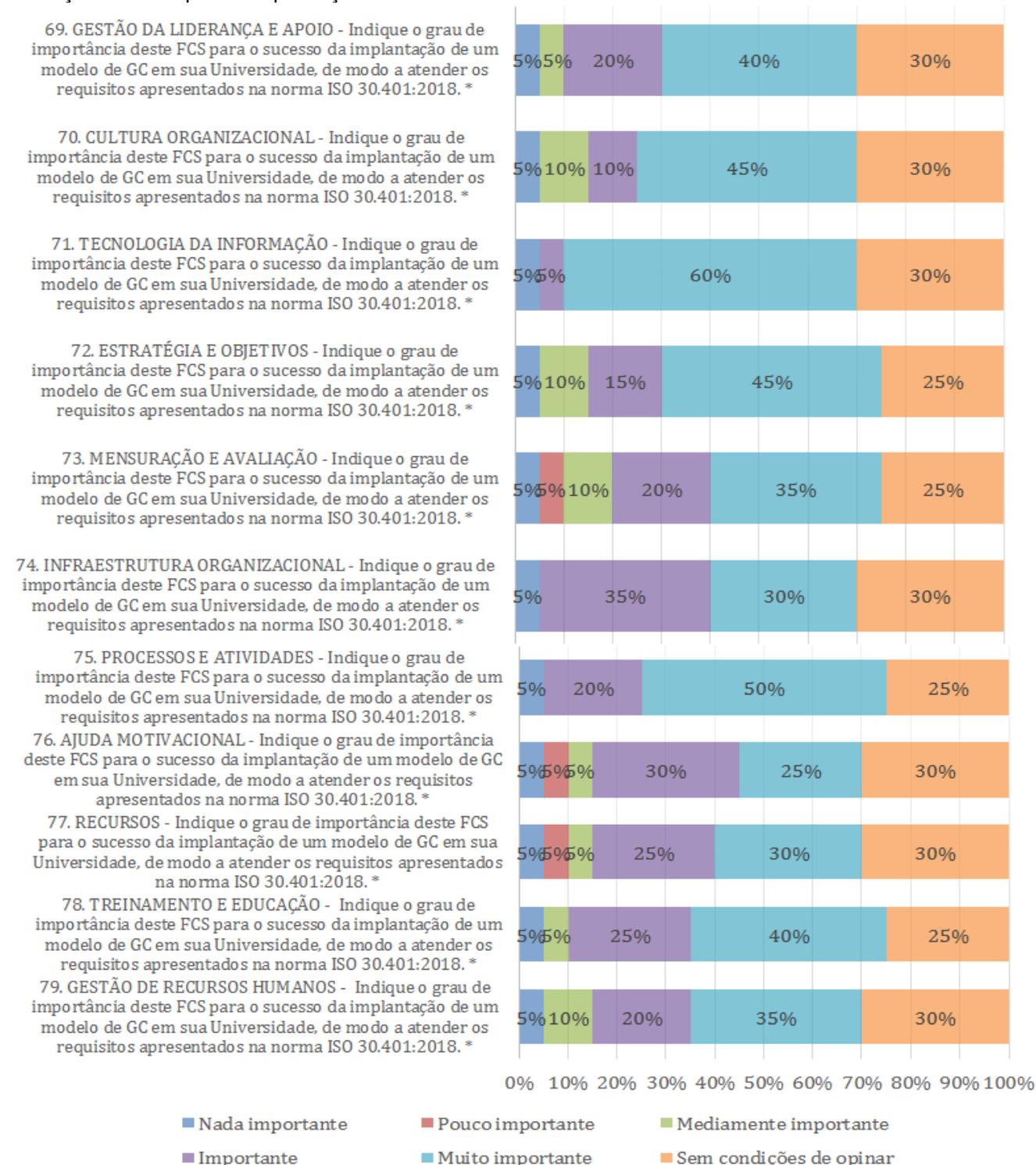
respondentes sobre as dificuldades das organizações públicas em implementar o SGC (DE CASTRO; BRITO, 2016), isto porque nenhuma dimensão atingiu um coeficiente superior a 50% para a soma das assertivas que tiveram assinalados 'Concordo' e 'Concordo totalmente' pelos respondentes. Tais resultados corroboram as afirmações de Mc Evoy, Ragab e Arisha (2018) e Al Ahbabi (2018), quando afirmaram que a GC no setor público encontra-se em estágio nascente.

Por fim, percebe-se que as dimensões mais bem desenvolvidas, segundo os respondentes da pesquisa, foram liderança, planejamento, contexto da organização e melhoria. Já as dimensões menos desenvolvidas, conforme os respondentes foram operação, apoio e avaliação de desempenho.

4.3 FCS PARA IMPLANTAÇÃO DA GC NA UNIVERSIDADE

As questões 69 a 79, conforme exposto na Ilustração 41, tiveram como finalidade explorar qual a percepção dos fatores críticos de sucesso à implantação de um Sistema de GC nas UFs brasileiras. Para tanto, os FCS analisados foram: a) gestão da liderança e apoio; b) cultura organizacional; c) tecnologia da informação; d) estratégia e objetivos; e) mensuração e avaliação; f) infraestrutura organizacional; g) processos e atividades; h) ajuda motivacional; i) recursos; j) treinamento e educação e, por fim; k) gestão de recursos humanos.

Ilustração 41: FCS para a implantação da Gestão do Conhecimento



Fonte: Autor (2021)

Gestão da liderança e apoio

A questão 69 indaga sobre a importância do FCS 'gestão da liderança e apoio' para o sucesso da implantação de um modelo de GC na universidade, de modo a

atender aos requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Como resultado, 60% dos respondentes indicaram as alternativas 'Importante' e 'Muito importante' para este fator em especial. Na sequência, 30% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Por fim, um único respondente que assinalou a alternativa 'Nada importante' e outro assinalou a alternativa 'Mediamente importante'.

Há de se destacar que os líderes de GC nas organizações públicas mudam de tempos em tempo em razão da própria condição de operação da universidade pública. Isto se deve às mudanças nos cargos de gestão da universidade, que ocorrem em determinados períodos. Não obstante, supõe-se que os profissionais em posição de liderança da GC sigam o planejamento traçado pela gestão anterior.

Cultura organizacional

A questão 70 inquiriu sobre a importância do FCS 'cultura organizacional' para o sucesso da implantação de um modelo de GC na universidade, de modo a atender aos requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Notou-se que a soma das alternativas 'Importante' e 'Muito importante' obteve 55% de anuência dos respondentes. Na sequência, 30% dos profissionais assinalaram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Outros 10% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Mediamente importante' e um único respondente assinalou a alternativa 'Nada importante'.

Tecnologia da informação

A questão 71 perguntou sobre qual a importância do FCS 'tecnologia da informação' para o sucesso da implantação de um modelo de GC na universidade, de modo a atender aos requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Verificou-se que as alternativas 'Importante' e 'Muito importante' somadas obtiveram 65% de indicação dos respondentes. Na sequência, 30% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Por fim, um único respondente assinalou a alternativa 'Nada importante'.

Estratégia e objetivos

A pergunta 72 questionou sobre a importância do FCS 'estratégia e objetivos' para o sucesso da implantação de um modelo de GC na universidade, de modo a

atender aos requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Observou-se que ao somar as alternativas 'Importante' e 'Muito importante' obteve-se 60% do consentimento dos respondentes. Na sequência, 25% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Em complemento, 10% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Mediamente importante' e um único respondente assinalou a alternativa 'Nada importante'.

Mensuração e avaliação

Na questão 73 perguntou-se sobre a importância do FCS 'mensuração e avaliação' para o sucesso da implantação de um modelo de GC na universidade, de modo a atender aos requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. As alternativas 'Importante' e 'Muito importante' somaram conjuntamente 55% das indicações dos respondentes. 25% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Logo a seguir, 10% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Mediamente importante' e, por fim, houve um respondente que assinalou a alternativa 'Pouco importante' e outro que assinalou a alternativa 'Nada importante'.

Infraestrutura organizacional

Na questão 74 indagou-se sobre a importância do FCS: 'infraestrutura organizacional' para o sucesso da implantação de um modelo de GC na universidade, de modo a atender aos requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Como respostas obteve-se que a soma das alternativas 'Importante' e 'Muito importante' alcançou 65% dos respondentes. Ainda 30% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Sem condições de opinar' e um único respondente assinalou a alternativa 'Nada importante'.

Processos e atividades

A questão 75 indagou sobre qual a importância do FCS 'processos e atividades' para o sucesso da implantação de um modelo de GC na universidade, de modo a atender aos requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. 70% dos profissionais participantes indicaram as alternativas 'Importante' ou 'Muito importante'. Na sequência, 25% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Sem condições de opinar' e um único respondente que assinalou a alternativa 'Nada importante'.

Ajuda motivacional

A questão 76 inquiriu sobre qual a importância do FCS ‘ajuda motivacional’ para o sucesso da implantação de um modelo de GC na universidade, de modo a atender aos requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. As alternativas ‘Importante’ e ‘Muito importante’ obtiveram juntas 55% de anuência dos respondentes. Já 30% dos respondentes assinalaram a alternativa ‘Sem condições de opinar’; um respondente assinalou a alternativa ‘Pouco importante’, um respondente assinalou a alternativa ‘Mediamente importante’ e um assinalou a alternativa ‘Nada importante’.

Recursos

A questão 77 perguntou sobre qual a importância do FCS ‘recursos’ para o sucesso da implantação de um modelo de GC na universidade, de modo a atender aos requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Verificou-se que ao somar as alternativas ‘Importante’ e ‘Muito importante’ obteve-se 55% da preferência dos respondentes. Outros 30% dos respondentes assinalaram a alternativa ‘Sem condições de opinar’. Por fim, um respondente assinalou a alternativa ‘Pouco importante’, um respondente assinalou a alternativa ‘Mediamente importante’ e um assinalou a alternativa ‘Nada importante’.

Treinamento e educação

A pergunta 78 questionou sobre a importância do FCS ‘treinamento e educação’ para o sucesso da implantação de um modelo de GC na universidade, de modo a atender aos requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. As respostas obtidas junto aos respondentes concentraram 65% de anuência para as alternativas ‘Importante’ e ‘Muito importante’. Na sequência, 25% dos respondentes assinalaram a alternativa ‘Sem condições de opinar’. Por fim, um respondente assinalou a alternativa ‘Nada importante’ e outro assinalou a alternativa ‘Mediamente importante’.

Gestão de recursos humanos

Na questão 79 perguntou-se sobre a importância do FCS ‘gestão de recursos humanos’ para o sucesso da implantação de um modelo de GC na universidade, de modo a atender aos requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Verificou-se que a somar das alternativas ‘Importante’ e ‘Muito importante’ alcançou 55% dos

respondentes pesquisados. Na sequência, 30% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Sem condições de opinar'. Por fim, 10% dos respondentes assinalaram a alternativa 'Mediamente importante' e um único respondente assinalou a alternativa 'Nada importante'.

4.3.1 Consolidação e discussão dos FCS para implantação da GC na universidade

Neste ponto são apresentados os resultados consolidados acerca dos principais FCS para a implantação de GC na universidade. Os resultados estão expostos na Tabela 5 de maneira hierarquizada, ou seja, do FCS mais relevante para o FCS menos relevante, segundo os respondentes desta pesquisa.

Tabela 5: FCS para a implantação de GC em universidade

Fator Crítico de Sucesso	Resultados 'Muito Importante' e 'Importante'	Resultados 'Mediamente importante'	Resultados 'Pouco importante' e 'Nada importante'
1.PROCESSOS E ATIVIDADES	70,00%	0,00%	5,00%
2.TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	65,00%	0,00%	5,00%
3. TREINAMENTO E EDUCAÇÃO	65,00%	0,00%	5,00%
4.INFRAESTRUTURA ORGANIZACIONAL	65,00%	5,00%	5,00%
5.estratégia e objetivos	60,00%	10,00%	5,00%
6.GESTÃO DA LIDERANÇA E APOIO	60,00%	5,00%	5,00%
7.CULTURA ORGANIZACIONAL	55,00%	10,00%	5,00%
8.MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO	55,00%	10,00%	10,00%
9.GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	55,00%	10,00%	5,00%
10. RECURSOS	55,00%	5,00%	10,00%
11. AJUDA MOTIVACIONAL	55,00%	5,00%	10,00%

Fonte: Autor (2021).

Visando simplificar o entendimento dos principais FCS auferidos na pesquisa de campo realizada, não foram expostas na tabela acima as respostas dos participantes que se disseram 'sem condições de opinar'. Conforme os resultados apresentados, os cinco FCS mais relevantes, conforme indicação dos participantes da pesquisa foram: 'processos e atividades', 'tecnologia da informação', 'treinamento e educação', 'infraestrutura organizacional' e 'estratégia e objetivos'. A presença do FCS 'tecnologia da informação' coincide com os estudos de Zanchetta e Damian (2019) e Del Massa (2017) como o segundo FCS mais relevante para a implantação de GC. Já Da Silva Oliveira e De Souza (2018) afirmam que a Tecnologia da Informação é um facilitador estratégico para a

otimização das práticas de GC. Pee e Kankanhalli (2016) discorrem que as organizações públicas usam cada vez mais a tecnologia da informação para colaborar umas com as outras, o que reforça a importância deste FCS em especial.

O presente estudo também corroborou o FCS 'infraestrutura organizacional' como um dos cinco mais importantes FCS para a GC da universidade, assim como indicado no estudo de Zanchetta e Damian (2019). O FCS 'estratégia e objetivos' também já tinha sido destacado no estudo de Trevisan (2019) como um dos FCS mais relevantes para GC. E os FCS 'processos e atividades' e 'treinamento e educação' foram elencados por Del Massa (2017) como pertencentes aos FCS mais importantes da GC numa organização.

Por fim, os seis FCS menos importantes segundo os respondentes foram: 'gestão da liderança e apoio', 'cultura organizacional', 'mensuração e avaliação', 'gestão de recursos humanos' e, por fim, 'recursos e ajuda motivacional'. O que chama atenção é a discordância dos participantes da pesquisa em relação aos achados encontrados nos trabalhos de Junior (2010), Del Massa (2017), Trevisan (2019) e Zanchetta e Damian (2019), que apontavam em seus estudos o FCS 'liderança' como o mais relevante.

5. CONCLUSÕES

O segmento de ensino superior tem tido um crescimento significativo nos últimos anos. Por conta disto, as IES vêm enfrentando uma série de desafios que fazem com que seja necessária a revisão de seus métodos de gestão, bem como a reestruturação dos seus processos internos a fim de se adequarem a este novo contexto. Considerando-se que o conhecimento é um dos recursos mais estratégicos de uma organização, percebe-se que a GC tem muito a contribuir para as organizações públicas ou privadas.

Mais do que um conceito abstrato, a qualidade é um elemento que auxilia as organizações na oferta de diferenciação em produtos ou serviços. Quando se fala em qualidade, cada país estabelece sua própria legislação para definir qual será o padrão mínimo. No caso do Brasil, por exemplo, o Ministério da Educação criou o SINAES, que instituiu a avaliação sistemática das IES. Apesar de haver distinção entre a gestão da qualidade e a GC, sendo que a primeira enfatiza o que deve ser feito e a segunda enfatiza como deve ser feito, ambas são complementares e podem ser usadas concomitantemente para a melhoria de processos nas IES. Tendo em vista que a GC pode contribuir muito à evolução de uma organização por meio da melhoria de seu desempenho, a ISO recentemente inclui a GC nas suas normas ISO 9001:2015 e ISO 30401:2018, que especificam requisitos para um Sistema de Gestão do Conhecimento.

Nesse sentido, em 2018 a ISO lançou a norma 30.401:2018 que tem como objetivo auxiliar as organizações no desenvolvimento de um Sistema de Gestão do Conhecimento que promova maior eficácia organizacional, potencializando assim a geração de maior valor a todas as partes envolvidas no sistema por meio da gestão dos ativos de conhecimento da organização. Por conta disto, esta dissertação teve como objetivo avaliar e mensurar a percepção sobre o estado de prontidão de universidades públicas federais brasileiras quanto à implantação de um sistema de gestão do conhecimento, tendo por base as diretrizes previstas na norma ISO 30.401:2018.

Com o presente estudo, a partir das respostas auferidas na pesquisa de campo executada constatou-se que a GC, apesar de fazer parte das prioridades estratégicas das UFs, ainda está em fase de desenvolvimento nas universidades públicas pesquisadas, o que reforça a afirmação de Evoy, Ragab e Arisha (2018) e Al Ahbabi

(2018) de que a GC no setor público está em estágio nascente. Em relação à prontidão das UFs para a implantação da GC de acordo com os princípios e diretrizes da norma ISO da ISO 30.401:2018, observou-se que as quatro dimensões mais desenvolvidas nas UFs participantes foram liderança (seção 5), planejamento (seção 6), contexto da organização (seção 4) e melhoria (seção 10).

Em relação ao objetivo específico que buscava verificar e indicar quais processos, práticas, ferramentas e indicadores de GC podem auxiliar as universidades públicas federais brasileiras na implantação da norma ISO 30.401:2018, pôde-se destacar que as UFs adotam as atividades 'pesquisa' e 'inovação' para adquirir novos conhecimentos. Já a atividade 'compartilhamento de conhecimento' é a mais adotada para a aplicação do conhecimento atual. A principal atividade para a retenção do conhecimento atual é o 'treinamento'. Por fim, a principal ação para manipular o conhecimento desatualizado ou inválido é a 'atualização'.

Ainda em relação ao primeiro objetivo específico é possível destacar as 'equipes colaborativas' como a principal atividade indicada para a transferência/transformação do conhecimento para a interação humana pelos respondentes da pesquisa. Já a atividade 'concepção ou redação de procedimentos e diretrizes' foi a mais indicada para a transferência/transformação do conhecimento para fins de sua representação. As principais atividades apontadas para a transferência/transformação do conhecimento para a combinação foram 'Atualização do conhecimento capturado' e 'resumo e estruturação de conteúdo'. Por fim, a principal atividade selecionada para a transferência/transformação do conhecimento para a internalização e aprendizado, foi a ação 'pesquisa e busca de conhecimento'.

Consoante ao segundo objetivo específico, que buscou identificar e caracterizar os fatores críticos de sucesso para a implantação de um modelo de GC nas universidades públicas federais brasileiras que atenda aos requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018, obteve-se que os cinco FCS mais relevantes, segundos os participantes da pesquisa, foram: processos e atividades, tecnologia da informação, treinamento e educação, infraestrutura organizacional e estratégia e objetivos.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta contribuições para a Academia e pesquisadores em GC em organizações públicas, em particular em instituições de ensino superior. Assim, os resultados desta pesquisa contribuem para o avanço da compreensão da temática ‘universidade’ e ‘ISO 30.401:2018’, cuja plataforma teórica ainda é incipiente. Esse trabalho buscou analisar a associação entre esses dois temas, oportunizada pelo estabelecimento da norma ISO 30.401:2018. Espera-se que os resultados aqui apresentados sejam úteis para pesquisadores da Academia relativamente à análise da necessidade de aperfeiçoamento e reestruturação da área de governança da informação e gestão do conhecimento de organizações públicas.

Notadamente, observa-se escassez de literatura sobre os temas ‘GC’ e ‘ISO 30.401:2018’, particularmente, voltados às organizações públicas e UFs. Academicamente, as conclusões obtidas nesta pesquisa poderão auxiliar futuras pesquisas, que possam se debruçar e aprofundar sobre os temas GC, universidades e ISO 30.401:2018.

Quanto às contribuições para gestores e profissionais de organizações públicas, os resultados desta pesquisa esclarecem os principais pontos de atenção para a implementação de um SGC nas UFs. Também são sinalizados os FCS que os gestores e profissionais devem se preocupar para a implementação do SGC com êxito. Esta pesquisa contribui, assim, para a melhoria da gestão do conhecimento em organizações públicas, de modo geral.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações do presente estudo referem-se à quantidade de UFs respondentes da pesquisa, que alcançou 30% das instituições em operação no país. Aliás, apesar dos recursos disponibilizados por meio da Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011b) para solicitação de requisições, houve grande dificuldade na obtenção das respostas devido à pandemia causada pelo Covid-19. Isto porque por conta disto, diversas UFs suspenderam as atividades presenciais, inclusive das áreas administrativas, o que

elevou os prazos de resposta. Outro fato a ser mencionado refere-se ao recorte temporal relativo ao período de setembro a dezembro de 2020, isto é, quanto à evolução ao longo do tempo de cada processo ou das diretrizes consideradas pela ISO prospectadas nesta pesquisa. Aliás, tais aspectos se devem ao fato do tema e da legislação e norma ainda serem bastante incipientes no país.

Outra limitação volta-se aos resultados da pesquisa documental realizada, que poderia passar por validação junto a cada uma das UFs pesquisadas. Em adição, ressalta-se que a análise da prontidão das UFs para implantação de um sistema de gestão do conhecimento ficou restrita às diretrizes indicadas na norma ISO 30.401:2018 (ISO, 2018), conforme mencionado no capítulo de referencial teórico. Desta forma, os aspectos mencionados anteriormente poderiam alterar, em parte, os resultados e as análises ora apresentados nesta dissertação.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Novas pesquisas extensivas ou complementares a estas se fazem necessárias para a evolução do entendimento do fenômeno focado nesta dissertação. Assim sendo, indica-se como sugestões para pesquisas futuras, à saber: a) ampliação do universo para institutos federais, bem como para universidades estaduais e municipais; além de outras instituições de ensino superior privadas; b) ampliação do escopo para possibilitar a abordagem de outros aspectos relacionadas à ISO 30.401:2018, no contexto das próprias UFs brasileiras.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, T.; DATE, H. Public sector knowledge management: a generic framework. **Public Sector Management Review**, v. 3, n. 1, p. 1-14, jan./jun. 2009.

ADEINAT, Iman M.; ABDULFATAH, Fatheia H. Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 2019.

AL AHBABI, Sultan Ali. Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. **Journal of Knowledge Management**, 2019.

ANGELONI, M. T. (org). **Organizações do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

ARAUJO, R. P., MOTTIN, A. P., & REZENDE, J. F. de C. Gestão do conhecimento e do capital intelectual: mapeamento da produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011 nos encontros da ANPAD. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 65, p. 283-301, 2013. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302013000200006>

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefícios do cidadão. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/observatorio/destaques/71-modelo-de-gestao-do-conhecimento-para-a-administracao-publica-brasileira>>. Acesso em: 23 mar. 2020.

BESSANT J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BRASIL. **Decreto n. 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm#art107>. Acesso em: 30 maio 2020.

_____. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 1996a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 30 maio 2020.

_____. **Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. 2001a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm>. Acesso em: 30 maio 2020.

_____. **Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes e dá outras providências. 2004a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 30 maio 2020.

_____. **Portaria n. 2.051, de 9 de julho de 2004**. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído na Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA_2051.pdf>. Acesso em: 30 maio 2020.

_____. **Lei n. 12.527 de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a

Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 30 maio 2020.

_____. **Sinopse estatística da educação superior 2018**. Brasília: INEP, 2019.

BOISOT Max; CANALS, Agustí. Data, information and knowledge: have we got it right?. **Journal of evolutionary economics**, v. 14, n. 1, p. 43-67, 2004.

BUCKLAND, Michael K. Information as thing. **Journal of the American Society for information science**, v. 42, n. 5, p. 351-360, 1991.

CAHYANINGSIH, Elin; SENSUSE, Dana Indra; SARI, Wina Permana. Critical success factor of knowledge management implementation in government human capital management: A mixed method. In: International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI). **Proceedings... IEEE**, 2015. p. 1-6.

CAOBIANCO, Camila Chirnev. **Requisitos para certificação da ISO 9001:2015 em instituições de ensino superior privado no Brasil na perspectiva da gestão do conhecimento: a análise de um caso**. 2017.

CARVALHO, A. A. da S. **A gestão do conhecimento e os desafios na implantação de um modelo de excelência baseado na norma ISO 30401**. 137 f. Dissertação (Programa Stricto Sensu em Governança, Tecnologia e Inovação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2019.

CHAVES, S., CAMPELLO, M. A. A qualidade e a evolução das normas série ISO 9000. **Gestão pela Qualidade**, v. 3, p. 19, 2016.

CHOIN, B.; LEE, H. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. **Information and Management**. v. 40, n. 5, p. 403-417, 2003.

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.

CORRÊA, Fábio. A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997). **Ciência da Informação**, v. 48, n. 1, 2019.

CORRÊA, Fábio.; DE SOUZA FRANÇA, Renata.; ZIVIANI, Fabrício. A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Davenport e Prussak (1998). **Brazilian Journal of Information Science**, v. 12, n. 3, p. 49-63, 2018.

CORREIA, Luís Cláudio da Conceição; MÉLO, Maria Auxiliadora do Nascimento; MEDEIROS, Denise Dumke de. Modelo de diagnóstico e implementação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso. **Production**, v. 16, n. 1, p. 111-125, 2006.

DA CRUZ URPIA, Arthur Gualberto Bacelar. Diagnóstico de práticas da gestão do conhecimento na estruturação de processos organizacionais em instituição privada de ensino superior a distância. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 3, p. 98-111, 2019.

DA SILVA CARVALHO, Danielle Santos. A gestão do conhecimento na percepção dos secretários executivos de uma instituição federal de ensino. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 2, p. 1-29, 2019.

DA SILVA OLIVEIRA, Luiz Carlos.; DE SOUZA, Eda Castro Lucas. A utilização das práticas de gestão do conhecimento e facilitadores estratégicos em uma instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 2,

p. 319-341, 2018.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. MIT press, 2017.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, L. **Conhecimento organizacional: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo; BRITO, Lydia Maria Pinto. Gestão do conhecimento: como as organizações públicas do Brasil percebem esse modelo? **Revista Gestão Industrial**, v. 12, n. 2, 2016.

DE SORDI, José Osvaldo. **Administração da informação - Fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. Editora Saraiva, 2017.

DEL MASSA, Heloá Cristina Oliveira.; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins.; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. O papel da competência em informação em relação aos fatores críticos de sucesso no âmbito da gestão do conhecimento. In: Encontro Ibérico EDICIC, VIII, 2017. **Anais...** Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX, 2017. p. 877-890.

DOS SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli.; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins.; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**, v. 29, n. 1, 2019.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DURST, S.; EDVARDSSON, I. R. Knowledge management in SMEs: a literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 6, p. 879-903, 2012.

ECHTERNACHT, T. H. de S.; QUANDT, C. O. A gestão do conhecimento como suporte ao processo estratégico na administração pública municipal: um estudo comparativo de casos no Brasil e em Portugal. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. especial, p. 35-49, Mar. 2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. 5.ed. Curitiba: Positivo, 2014.

FERREIRA, Liliane Juvência Azevedo.; ALVARES, Lillian Maria Araújo de Rezende; MARTINS, Dalton Lopes. **A gestão do conhecimento e a análise de redes sociais: um estudo aplicado no sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Goiás**. 2017.

FIGUEIREDO, Leonardo Souza Reis.; SCHMIDT, Luciana Machado.; RADOS, Gregório Jean Varvakis. Relações entre a gestão do conhecimento e a gestão da qualidade no âmbito da nova ISO 9001:2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**; v. 8, n. especial; v. 24, n. 2, p. 69-55, 2018.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2012.

FONSECA, Luís. From Quality Gurus and TQM to ISO 9001: 2015: a review of several quality paths. **International Journal for Quality Research (IJQR)**, v. 9, n. 1, p. 167-180, 2015.

FOOTE, Alan.; HALAWI, Leila A. Knowledge management models within information technology projects. **Journal of Computer Information Systems**, v. 58, n. 1, p. 89-97, 2016.

GALLUCCI, L. **Gestão do conhecimento em instituições privadas de ensino superior**: bases para a construção de um modelo de compartilhamento de conhecimento entre os membros do corpo docente. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOMES, Mário Eustáquio Nogueira. Gestão do conhecimento: fatores relevantes à transferência do conhecimento tácito numa instituição de ensino privada. **Projetos e Dissertações em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento**, v. 6, n. 1, 2017.

PÉREZ-MONTORO, G. et al. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**: fundamentos, metodología y praxis. Espanha: Ediciones Trea, 2008.

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.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse estatística da educação superior 2018**. Brasília: Inep, 2019. Disponível em :< <http://inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>> Acesso em: 30 maio 2020.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 30.401: 2018 Knowledge management systems**: requirements. Genebra: ISO, 2018.

JUNIOR, Silva. Fatores Críticos de sucesso para a gestão do conhecimento em uma instituição de educação superior privada. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, p. 102-122, 2012.

JÚNIOR, Lenio Gnecco. Gestão do conhecimento: fatores críticos de sucesso. **Revista Reuna**, v. 15, n. 1, 2010.

KLEIN, Simone Boruck.; AZEVEDO, Salette Silveira.; SILVA, Paula Bitar. Alinhamento de ferramentas de gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2019.

KUDRYAVTSEV, Dmitry.; SADYKOVA, Dinara. Towards architecting a knowledge management system: requirements for an ISO compliant framework. In: IFIP Working Conference on The Practice of Enterprise Modeling, **Proceedings...** Springer, Cham, 2019. p. 36-50.

LEE, Ching Chyi.; YANG, Jie. Knowledge value chain. **Journal of Management Development**, 2000.

LIN, Chinho.; WU, Chuni. Managing knowledge contributed by ISO 9001: 2000. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 2005.

MARDANI, Amirhosein et al. The relationship between knowledge management and innovation performance. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 29, n. 1, p. 12-26, 2018.

MARONATO, Elissandra Luiz dos Santos. **Gestão do conhecimento: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior**. Dissertação (Mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2018.

MC EVOY, Paul Joseph.; RAGAB, Mohamed A.F.; ARISHA, Amr. The effectiveness of knowledge management in the public sector. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 17, n. 1, p. 39-51, 2019.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 286-292, 1999.

MIRANDA, Carlos Roberto. Gestão do conhecimento. **Revista de Pós-graduação Multidisciplinar**, v. 1, n. 1, p. 287-310, 2017.

MITTAL, Saurabh.; KUMAR, Vikas. Study of knowledge management models and their relevance in organisations. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v. 10, n. 3, p. 322-335, 2019.

NEVES JÚNIOR, O. P.; MARINHO, S. V. O uso do organizational knowledge assesment (OKA) para análise da gestão do conhecimento em uma organização pública. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 2, p. 290-307, 2018.

NONAKA, Ikujiro.; TAKEUCHI, Hirotaka.; UMEMOTO, Katsuhiko. A theory of organizational knowledge creation. **International Journal of Technology Management**, v. 11, n. 7-8, p. 833-845, 1996.

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

OLIVEIRA, Ricardo Daher.; SCHIEHLL, Eduardo.; SALLES, Jose Antonio Arantes. Medindo o conhecimento organizacional pelo uso e percepção das práticas gerenciais: uma contribuição ao estudo da gestão do conhecimento em empresas certificadas pela ISO 9001: 2000. **InterSciencePlace**, v. 1, n. 13, 2010.

PEE, Loo Geok.; KANKANHALLI, Atreyi. Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 188-199, 2016.

PEREIRA, F. A. de M.; QUEIROS, A. P. C de.; GALVÃO, A. G.; SALES, J. P. D. Gestão das informações e do conhecimento em organizações públicas: uma aplicação do modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 11, n. 2, p. 1-24, jul.-dez. 2012.

PILLANIA, R. K. Demystifying knowledge management. **Business Strategy Series**, v. 10, n. 2, p. 97-100, 2009.

POLIZEL, Caio Eduardo de Guido. **A representatividade do ENADE e sua influência nos fatores críticos de sucesso relacionados à gestão do conhecimento em uma instituição de educação superior privada**. 2010.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMAHARD, K. **Gestão do conhecimento: os elementos constitutivos do sucesso**. São Paulo: Bookman, 2002.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QASRAWI, Bara'Tareq; ALMAHAMID, Soud Mohammad; QASRAWI, Shadi Tareq. The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance An empirical investigation. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 34, n. 7, p. 1034-1055, 2017.

RIZZO, M. A. **Índice Geral de Cursos (IGC) como indicador de qualidade das instituições de ensino superior**. Tese (Doutorado em Educação Escolar). Universidade Estadual Paulista (UNESP). Araraquara, 2013.

ROJAS, Yuber Liliana Rodríguez. Mejores prácticas para gestionar el conocimiento según la ISO 30401. **Signos: Investigación en sistemas de gestión**, v. 11, n. 2, p. 9-20, 2019.

SCHMITZ, Ademar et al. Inovação, empreendedorismo e universidades no programa de pós-graduação em engenharia e gestão do conhecimento da Universidade Federal De Santa Catarina. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 5, n. 13, p. 80-98, 2016.

SEDIGHI, Mohammadbashir. Evaluating critical success factors model of knowledge management: An analytic hierarchy process (AHP) approach. In: *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. IGI Global, 2017. p. 308-326.

SILVA, Elaine Lucia. Fatores críticos de sucesso para implementação de um modelo de gestão baseado em conhecimento nas organizações públicas de saúde. In: *Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI, Anais... Ciki*, 2019.

SILVA, Lidiane Cristina da. **Governança da tecnologia da informação em universidades federais: análise da implementação da transformação digital**. Dissertação (Mestrado em Informática e Gestão do Conhecimento). Universidade Nove de Julho. São Paulo, 2020.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SETZER, Valdemar W. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramZero Revista de Ciência da Informação**, n. 0, v. 28, 1999

TREVISAN, Luciana Calvo. **Fatores críticos de sucesso relacionados à gestão do conhecimento: um estudo em organização de desenvolvimento de software**. 2019.

UNIVERSIA BRASIL. **Saiba quais são os 7 tipos de instituição de ensino superior no Brasil**, 2017.

VIEIRA, Francisco Aurílio; RIBEIRO, Henrique César Melo. Gestão do conhecimento e competitividade nas instituições de ensino superior da cidade de Parnaíba - PI. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 11, n. 2, p. 30-52, 2019.

VIEIRA, Carla de Cássia Nardelli. Processos de gestão do conhecimento no ensino superior: estudo em uma universidade de Santa Catarina. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 104-119, 2017.

WAHDA, Wahda. Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture toward organization performance. **Journal of Management development**, v. 36, n. 7, p. 846-858, 2017.

WANG, Mei-Hsiang.; YANG, Tarnng-Yao. Investigating the success of knowledge management: An empirical study of small-and medium-sized enterprises. **Asia Pacific Management Review**, v. 21, n. 2, p. 79-91, 2016.

WILLIAMS, RUTH L.; BUKOWITZ, WENDI R. Manual de gestão do conhecimento. 2002.

WILSON, John P.; CAMPBELL, Larry. Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015. **Journal of Knowledge Management**, 2016.

WILSON, John P.; CAMPBELL, Larry. ISO 9001: 2015: The evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage. **Total Quality Management & Business Excellence**, p. 1-16, 2018.

WONG, Kuan Yew. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data systems**, 2005.

ZANCHETA, Flávia Helena Barioni.; DAMIAN, Ieda Pelagio Martins. Fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento: uma revisão bibliográfica. **Biblos**, v. 33, n. 1, p. 23-45, 2019.

ZANUSSO, Lenir Terezinha.; BESEN, Jaqueline.; SANTOS, Fabiana Besen Santos.; MUSSI, Clarissa Carneiro.; LIMA, Maurício Andrade de. Compartilhamento do conhecimento: um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina. **Navus**, v. 9, n. 4, p. 177-194, out./dez. 2019.

APÊNDICE A

Roteiro de Pesquisa Documental

Roteiro de pesquisa documental aplicado na busca de dados nos portais das instituições para verificação das iniciativas da UF em relação à Gestão do Conhecimento institucional.

Universidade Federal _____

<i>Item a ser observado</i>	<i>SIM/NÃO</i>	<i>Descrição</i>
1. A instituição possui Site institucional? Site institucional	X	Coletar o endereço do site
2. A instituição disponibilizou o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) no site institucional;	X	Coletar o endereço oficial, período, vigência da última edição
3. A instituição designou uma área responsável pela Gestão do Conhecimento institucional (verificar no PDI e no site institucional)	X	Coletar em qual documento foi localizada informação
4. A instituição designou um cargo responsável pela Gestão do Conhecimento institucional (verificar no PDI e no site institucional)	X	Coletar em qual documento foi localizada informação
Cargo responsável pelo PDI, e quem é o atual ocupante do cargo (verificar no PDI e no site institucional)		Coletar a informação
Informações adicionais sobre GC (verificar no PDI e no site institucional)		Coletar a informação

APÊNDICE B

Questionário

Carta de apresentação:

Prezado Reitor(a) da Universidade Federal _____,

Meu nome é Hugo do Nascimento. Venho por meio deste para solicitar sua importante e fundamental ajuda para participação em pesquisa científica sobre a gestão do conhecimento em universidades federais brasileiras.

O projeto de dissertação está sendo conduzido por mim sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar, docente permanente e pesquisador do Programa de Pós-graduação em Informática e Gestão do Conhecimento da Universidade Nove de Julho.

A pesquisa consiste no preenchimento de questionário sobre o tema estudado, a ser preenchido por profissionais designados por Vossa Magnificiência, que estejam aptos a falar sobre as ações e atividades de Gestão do Conhecimento de vossa instituição.

A dissertação em curso apresenta o seguinte objetivo geral:

Avaliar e mensurar a percepção sobre o estado de prontidão de universidades públicas federais brasileiras quanto à implantação de um sistema de gestão do conhecimento, tendo por base as diretrizes previstas na norma ISO 30.401:2018.

Dessa forma, o questionário anexo versa sobre o estado de atendimento dos oito princípios e dos 47 requisitos da norma ISO 30.401:2018, bem como a respeito de fatores críticos sucesso e ainda fatores restritores / promotores para a implementação da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal.

Prevê-se que essa pesquisa seja encaminhada aos profissionais responsáveis pelas ações e iniciativas voltadas à gestão do conhecimento. Estes profissionais podem estar alocados em diferentes áreas na organização (Departamento de Recursos Humanos,

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Departamento e/ou Superintendência de Tecnologia da Informação, dentre outras possibilidades).

Esclareço que não haverá identificação nominal relacionada aos respondentes da pesquisa ou da Universidade em separado, uma vez que os resultados serão expostos de forma consolidada. Dessa forma, apenas as informações públicas e/ou institucionais serão tratadas de forma individual. Em suma, os dados coletados ajudarão a apresentar o panorama nacional do estado de prontidão das UFs quanto à implementação de um sistema de gestão do conhecimento baseado nas diretrizes previstas na norma ISO 30.401:2018.

Informo ainda que o tempo médio para o preenchimento do questionário é de 15 a 20 minutos.

O questionário pode ser preenchido a partir do seguinte link abaixo.

<https://forms.gle/EyFovMsS6U95tmab6>

Atenciosamente,

Hugo do Nascimento

Glossário:

ISO 30.401: Esta norma tem como objetivo apoiar as organizações a desenvolverem um sistema de GC que efetivamente promova e permita a criação de valor por meio do ativo conhecimento (ISO, 2018). Segundo a ISO (2018), a norma 30.401:2018 tem os seguintes princípios norteadores:

- a) Natureza do conhecimento: o conhecimento é intangível e complexo; é criado por pessoas.
- b) Valor: o conhecimento é uma fonte importante de valor para as organizações atingirem seus objetivos.
- c) Foco: a gestão do conhecimento atende aos objetivos, estratégias e necessidades organizacionais.
- d) Adaptação: não existe uma solução de gerenciamento de conhecimento que se adapte a todas as organizações em todos os contextos.,
- e) Compreensão compartilhada: as pessoas criam seu próprio conhecimento através de sua própria compreensão da contribuição que recebem.
- f) Ambiente: o conhecimento não é gerenciado diretamente; a gestão do conhecimento se concentra no gerenciamento do ambiente de trabalho, alimentando assim o ciclo de vida do conhecimento.
- g) Cultura: a cultura é crítica para a eficácia da gestão do conhecimento.
- h) Iteratividade: a gestão do conhecimento deve ser faseada, incorporando ciclos de aprendizado e feedback

Questionário sobre o estado de prontidão de universidades públicas federais brasileiras quanto à implantação de um sistema de gestão do conhecimento, com base nas diretrizes previstas na norma ISO 30.401:2018.

Identificação da Instituição

Pergunta	Resposta
I - Informe o nome e a sigla da Universidade Federal	
II - Nome completo do respondente:	
III - Cargo ou função do respondente:	
IV - Gênero	() Masculino () Feminino () Outros _____
V - A instituição designou uma área responsável pela Gestão do Conhecimento institucional ?	() Sim () Não
VI - Caso tenha respondido sim para a questão anterior, favor informar qual a área responsável pela Gestão do Conhecimento Institucional	
VII - A instituição designou um cargo responsável pela Gestão do Conhecimento institucional ?	() Sim () Não
VIII - Caso tenha respondido sim para a questão anterior, favor informar qual o cargo responsável pela Gestão do Conhecimento Institucional	

<p>1. A Gestão do Conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>2. Qual é o estado atual das iniciativas de Gestão do Conhecimento na sua organização? Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Ainda não existem iniciativas de Gestão do Conhecimento.</p> <p><input type="checkbox"/> Existem estudos e análises sobre Gestão do Conhecimento.</p> <p><input type="checkbox"/> Existem algumas iniciativas de Gestão do Conhecimento dispersas na organização.</p> <p><input type="checkbox"/> Existem algumas iniciativas de Gestão do Conhecimento em fase de planejamento.</p> <p><input type="checkbox"/> As iniciativas de Gestão do Conhecimento estão em fase de implantação.</p> <p><input type="checkbox"/> Existem iniciativas de Gestão do Conhecimento em fase parcial de utilização.</p> <p><input type="checkbox"/> Existem iniciativas de Gestão do Conhecimento já consolidadas.</p>
<p>3. Qual é o grau de formalização da Gestão do Conhecimento na organização? Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> A Gestão do Conhecimento não está em discussão na instituição.</p> <p><input type="checkbox"/> Trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais.</p> <p><input type="checkbox"/> Existe um grupo formal de trabalho que discute os conceitos, as práticas e as ferramentas de GC. Este grupo, porém, não tem mandato e objetivos bem definidos</p> <p><input type="checkbox"/> Existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de Gestão do Conhecimento.</p> <p><input type="checkbox"/> Existem métricas (indicadores) bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de Gestão do Conhecimento.</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p> <hr/>

<p>4. Quem assumiu a iniciativa de introduzir a Gestão do Conhecimento na organização?</p> <p>Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Ninguém.</p> <p><input type="checkbox"/> Alta diretoria.</p> <p><input type="checkbox"/> Diretor/Equipe de gestão de recursos humanos.</p> <p><input type="checkbox"/> Diretor/Equipe de tecnologia/sistemas de informação.</p> <p><input type="checkbox"/> Diretor/Equipe de documentação e informação.</p> <p><input type="checkbox"/> Iniciativas isoladas das áreas acima descritas.</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p> <hr/>
<p>5. Formalização de Objetivos de Gestão do Conhecimento: indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização.</p> <p>Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Os objetivos de Gestão do Conhecimento não são discutidos.</p> <p><input type="checkbox"/> Os objetivos de Gestão do Conhecimento são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizados.</p> <p><input type="checkbox"/> Os objetivos de Gestão do Conhecimento estão formalizados, mas ainda de forma muito genérica.</p> <p><input type="checkbox"/> Os objetivos de Gestão do Conhecimento estão formalizados, permitindo uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto, quanto para o longo prazo.</p>
<p>6. A Universidade determinou questões externas e internas que sejam relevantes para sua finalidade e que afetem sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos de seu sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO – 4.1)</p> <p>Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>

<p>7. Em relação a esta assertiva: A Universidade determinou as partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão do conhecimento; (ISO – 4.2 – item a)</p> <p>Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>8. Em relação a esta assertiva: A Universidade determinou os requisitos relevantes dessas partes interessadas; (ISO – 4.2 – item b)</p> <p>Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>9. Em relação a esta assertiva: A Universidade determinou o alcance e a aplicabilidade do sistema de gestão do conhecimento para estabelecer seu escopo. Considerando este escopo e com relação ao objetivo organizacional, a Universidade identificou, avaliou e priorizou os domínios de conhecimento que tenham maior valor para a organização e suas partes interessadas e aos quais o sistema de gerenciamento de conhecimento deve ser aplicado. (ISO – 4.3)</p> <p>Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>10. Em relação a esta assertiva: A Universidade estabeleceu, implementou, mantém e melhora continuamente um sistema de gerenciamento de conhecimento, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos deste documento. (ISO – 4.4.1)</p> <p>Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>

<p>11. Em relação a esta assertiva: A Universidade deve demonstrar que o sistema de gerenciamento de conhecimento abrange as seguintes atividades, para gerenciar efetivamente o conhecimento através de seus estágios de desenvolvimento, por meio de atividades e comportamentos sistemáticos, apoiando os objetivos do sistema de gerenciamento de conhecimento e cobrindo os domínios de conhecimento priorizados. (ISO – 4.4.2)</p> <p>Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>12. Selecione quais atividades a Universidade utiliza para adquirir novos conhecimentos. (ISO – 4.4.2 – item a)</p>	<p><input type="checkbox"/> Criação de conhecimento;</p> <p><input type="checkbox"/> Inovação;</p> <p><input type="checkbox"/> Pesquisa;</p> <p><input type="checkbox"/> Descoberta e detecção de conhecimento;</p> <p><input type="checkbox"/> Aprendizado de lições;</p> <p><input type="checkbox"/> Aquisição de conhecimento de recursos externos;</p> <p><input type="checkbox"/> Coleta de feedback;</p> <p><input type="checkbox"/> Adaptação do conhecimento existente a novas aplicações</p> <p><input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p> <p><input type="checkbox"/> Outras</p> <hr/>
<p>13. Selecione quais atividades a Universidade utiliza para a aplicação do conhecimento atual. (ISO – 4.4.2 – item b)</p>	<p><input type="checkbox"/> Transferência de conhecimento;</p> <p><input type="checkbox"/> Consolidação do conhecimento;</p> <p><input type="checkbox"/> Compartilhamento de conhecimento;</p> <p><input type="checkbox"/> Codificação do conhecimento;</p> <p><input type="checkbox"/> Reutilização de conhecimento;</p> <p><input type="checkbox"/> Resolução criativa de problemas.</p> <p><input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p> <hr/>
<p>14. Selecione quais atividades a Universidade utiliza para reter o conhecimento atual. (ISO – 4.4.2 – item c)</p>	<p><input type="checkbox"/> Documentação;</p> <p><input type="checkbox"/> Garantir conhecimento especializado contra a rotatividade de trabalhadores;</p> <p><input type="checkbox"/> Backup de informações;</p> <p><input type="checkbox"/> Planos de sucessão;</p> <p><input type="checkbox"/> Treinamento</p> <p><input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p> <hr/>

<p>15. Selecione quais atividades a Universidade utiliza para manipulação de conhecimento desatualizado ou inválido. (ISO – 4.4.2 – item d)</p>	<p>() Exclusão de conhecimento; () Curadoria; () Arquivamento; () Atualização de conhecimento; () Retreinamento de acordo com as mudanças do conhecimento. () Sem condições de opinar () Outros</p> <hr/>
<p>16. Em relação a esta assertiva: O sistema organizacional de gerenciamento de conhecimento da Universidade inclui atividades e comportamentos, apoiando todos os tipos diferentes de fluxos de conhecimento, por meio de atividades e comportamentos sistemáticos, apoiando os objetivos do sistema de gerenciamento de conhecimento e cobrindo os domínios de conhecimento. (ISO – 4.4.3) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p>() Discordo totalmente () Discordo () Não concordo e nem concordo () Concordo () Concordo totalmente () Sem condições de opinar</p>
<p>17. Selecione quais as atividades que a organização utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a interação humana (troca e cocriação de conhecimento por meio de conversas e interações; entre indivíduos, equipes e em toda a organização.). (ISO – 4.4.3 – item a)</p>	<p>() Comunidade de prática; () Sessões de brainstorming; () Equipes colaborativas; () Cafés do conhecimento; () Mudança de turno; () Planejamento de sucessão; () Mentoria; () Narrativa; () Sem condições de opinar () Outros</p> <hr/>
<p>18. Selecione quais as atividades que a organização utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a sua representação (disponibilizar conhecimento por meio de demonstração, registro, documentação e / ou codificação). (ISO – 4.4.3 – item b)</p>	<p>() Concepção ou redação de procedimentos e diretrizes; () Capturando lições; () Entrega de trabalho gravada; () Liderando pelo exemplo; () Sem condições de opinar () Outros</p> <hr/>

<p>19. Selecione quais as atividades que a organização utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a combinação (síntese, curadoria, formalização, estruturação ou classificação do conhecimento codificado, tornando o conhecimento acessível e localizável.). (ISO – 4.4.3 – item c)</p>	<p>() Classificação e taxonomia; () Marcação; () Resumo e estruturação de conteúdo; () Atualização do conhecimento capturado; () Sem condições de opinar () Outros</p> <hr/>
<p>20. Selecione quais as atividades que a organização utiliza para a transferência/transformação do conhecimento para a Internalização e aprendizado (revisando, avaliando e absorvendo conhecimentos; incorporá-lo em prática.). (ISO – 4.4.3 – item d)</p>	<p>() Pesquisando e buscando conhecimento; () Antes da revisão da ação; () Briefing; () Lista de verificação; () Uso de simulações; () Integração de funcionários; () E-learning; () Sombreamento de trabalho; () Sem condições de opinar () Outros</p> <hr/>
<p>21. Em relação a esta assertiva: O sistema organizacional de gerenciamento de conhecimento deve incluir e integra elementos de todos os seguintes facilitadores para criar um sistema eficaz de gerenciamento de conhecimento. (ISO – 4.4)</p> <p>Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p>() Discordo totalmente () Discordo () Não concordo e nem discordo () Concordo () Concordo totalmente () Sem condições de opinar</p>
<p>22. Em relação a esta assertiva: A Universidade demonstra que a cultura organizacional foi abordada como um meio de apoiar o sistema de gestão do conhecimento. (ISO – 4.5)</p> <p>Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p>() Discordo totalmente () Discordo () Não concordo e nem discordo () Concordo () Concordo totalmente () Sem condições de opinar</p>
<p>23. Em relação a esta assertiva: a Universidade promove valores organizacionais que aumentem a confiança como elemento essencial para a gestão do conhecimento. (ISO 5.1 – item a).</p> <p>Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p>() Discordo totalmente () Discordo () Não concordo e nem discordo () Concordo () Concordo totalmente () Sem condições de opinar</p>

<p>24. Em relação a esta assertiva: a Universidade garante que a política de gestão do conhecimento e os objetivos da gestão do conhecimento sejam estabelecidos, compatíveis e alinhados com a direção estratégica da organização e possam ser avaliados. (ISO 5.1 – item b) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>25. Em relação a esta assertiva: a Universidade garante a integração dos requisitos do sistema de gestão do conhecimento nos processos de negócios e projetos da organização. (ISO 5.1 – item c) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>26. Em relação a esta assertiva: a Universidade garante que os recursos necessários para o sistema de gestão do conhecimento estejam disponíveis. (ISO 5.1 – item d) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>27. Em relação a esta assertiva: a Universidade comunica a importância de uma gestão eficaz do conhecimento e de cumprir ou exceder os requisitos do sistema de gestão do conhecimento. (ISO 5.1 – item e) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>28. Em relação a esta assertiva: a Universidade gerencia o processo de mudança em direção à adoção e aplicação do sistema de gestão do conhecimento e o cultivo de uma cultura que valoriza, apoia e possibilita a gestão do conhecimento. (ISO 5.1 – item f) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>29. Em relação a esta assertiva: a Universidade garante que o sistema de gestão do conhecimento atinja os resultados pretendidos. (ISO 5.1 – item g) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>

<p>30. Em relação a esta assertiva: a Universidade orienta, motiva, inspira, capacita e apoia pessoas a contribuírem para a eficácia do sistema de gestão do conhecimento. (ISO 5.1 – item h) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>31. Em relação a esta assertiva: a Universidade promove a melhoria contínua do sistema de gestão do conhecimento. (ISO 5.1 – item i) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>32. Em relação a esta assertiva: na Universidade a política de gestão do conhecimento é apropriada ao objetivo da organização. (ISO 5.2 – item a) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>33. Em relação a esta assertiva: na Universidade a política de gestão do conhecimento fornece a estrutura e princípios orientadores para definir, revisar e alcançar os objetivos de gestão do conhecimento na organização. (ISO 5.2 – item b) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>34. Em relação a esta assertiva: na Universidade a política de gestão do conhecimento inclui o compromisso de satisfazer os requisitos regulamentares e outros aplicáveis. (ISO 5.2 – item c) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>35. Em relação a esta assertiva: a política de gestão do conhecimento da Universidade estabelece expectativas para todos os trabalhadores com relação ao uso do sistema de gestão do conhecimento e ao cultivo de uma cultura que valoriza o conhecimento. (ISO 5.2 – item d) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>

<p>36. Em relação a esta assertiva: a política de gestão do conhecimento da Universidade inclui um compromisso com a melhoria contínua do sistema de gestão do conhecimento. (ISO 5.2 – item e) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>37. Em relação a esta assertiva: a política de gestão do conhecimento da Universidade gerencia o equilíbrio entre compartilhamento e proteção do conhecimento. (ISO 5.2 – item f) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>38. Em relação a esta assertiva: a alta direção da Universidade atribui responsabilidade e autoridade para garantir que o sistema de gestão do conhecimento esteja em conformidade com os requisitos previstos. (ISO 5.3 – item a) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>39. Em relação a esta assertiva: a alta direção da Universidade atribui responsabilidade e autoridade para garantir o engajamento das pessoas e a aplicação efetiva do sistema de gestão do conhecimento dentro da organização. (ISO 5.3 – item b) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>40. Em relação a esta assertiva: a alta direção da Universidade atribui responsabilidade e autoridade para relatar o desempenho do sistema de gestão do conhecimento para a alta gerência. (ISO 5.3 – item c) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>41. Em relação a esta assertiva: ao planejar o sistema de gestão do conhecimento, a Universidade considera os problemas a serem resolvidos, os requisitos deste sistema e determinar os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para garantir que o sistema de gestão do conhecimento possa alcançar os resultados pretendidos. (ISO 6.1 – item a) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>

<p>42. Em relação a esta assertiva: ao planejar o sistema de gestão do conhecimento, a Universidade considera os problemas a serem resolvidos, os requisitos deste sistema e determinar os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para prevenir ou reduzir efeitos indesejados. (ISO 6.1 – item b) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>43. Em relação a esta assertiva: ao planejar o sistema de gestão do conhecimento, a Universidade considera os problemas a serem resolvidos, os requisitos deste sistema e determinar os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para alcançar melhoria contínua. (ISO 6.1 – item c) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>44. Em relação a esta assertiva: os objetivos da gestão do conhecimento atendem as necessidades de atuação da Universidade e alinhar-se aos seus objetivos. (ISO 6.2 – item a) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>45. Em relação a esta assertiva: os objetivos da gestão do conhecimento atendem aos requisitos priorizados das partes interessadas na Universidade. (ISO 6.2 – item b) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>46. Em relação a esta assertiva: os objetivos da gestão do conhecimento são consistentes com a política de gestão do conhecimento da Universidade. (ISO 6.2 – item c) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>47. Em relação a esta assertiva: os objetivos da gestão do conhecimento na Universidade levam em consideração os requisitos aplicáveis. (ISO 6.2 – item d) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>

<p>48. Em relação a esta assertiva: os objetivos da gestão do conhecimento da Universidade são mensuráveis, em termos de benefícios e impactos. (ISO 6.2 – item e) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>49. Em relação a esta assertiva: os objetivos da gestão do conhecimento da Universidade são monitorados. (ISO 6.2 – item f) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>50. Em relação a esta assertiva: os objetivos da gestão do conhecimento da Universidade são comunicados. (ISO 6.2 – item g) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>51. Em relação a esta assertiva: os objetivos da gestão do conhecimento da Universidade são atualizados quando necessário. (ISO 6.2 – item h) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>52. Em relação a esta assertiva: a Universidade determina e fornece os recursos (por exemplo, financiamento, força de trabalho, tecnologia, compromisso de gerenciamento) necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção, medição, relatório e melhoria contínua do sistema de gerenciamento de conhecimento. (ISO 7.1) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>53. Em relação a esta assertiva: A Universidade determina as competências necessárias das pessoas trabalhando sob seu controle que afetam o desempenho do seu conhecimento. (ISO 7.2) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>

<p>54. Em relação a esta assertiva: A Universidade considera o nível de competência exigido para vários tipos de trabalhadores, quando apropriado, incluindo: a) responsáveis pelo design, fornecimento e melhoria contínua do sistema de gestão do conhecimento e a mudança de cultura de apoio associada; b) aqueles com funções responsáveis dentro do sistema de gestão do conhecimento; c) participantes que se envolvem e usam o sistema de gestão do conhecimento como parte da conclusão de suas tarefas e trabalho. (ISO 7.2) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>55. Em relação a esta assertiva: As pessoas que trabalham sob o controle da Universidade e outras partes interessadas, quando relevantes, estão cientes da política de gestão do conhecimento. (ISO 7.3) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>56. Em relação a esta assertiva: As pessoas que trabalham sob o controle da Universidade e outras partes interessadas, quando relevantes, estão cientes da sua contribuição e responsabilidades para a eficácia do sistema de gestão do conhecimento, incluindo os benefícios de um melhor desempenho do conhecimento. (ISO 7.3) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>57. Em relação a esta assertiva: As pessoas que trabalham sob o controle da Universidade e outras partes interessadas, quando relevantes, estão cientes das implicações de não conformidades com os requisitos do sistema de gestão do conhecimento. (ISO 7.3) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>58. Em relação a esta assertiva: A Universidade determina as comunicações internas e externas relevantes para o sistema de gerenciamento de conhecimento, incluindo: a) sobre o que ele irá se comunicar; b) quando comunicar; c) com quem se comunicar; d) como se comunicar. (ISO 7.4) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>

<p>59. Em relação a esta assertiva: O sistema de gerenciamento de conhecimento da Universidade inclui: a) informações documentadas exigidas pela ISO 30.401; b) informações documentadas determinadas pela organização como necessárias para a eficácia do sistema de gestão do conhecimento. (ISO 7.5.1) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>60. Em relação a esta assertiva: Ao criar e atualizar informações documentadas, a Universidade garante apropriadamente: a) identificação e descrição (por exemplo, um título, data, autor ou número de referência); b) formato (por exemplo, idioma, versão do software, gráficos) e mídia (por exemplo, papel, eletrônico); c) revisão e aprovação de adequação e adequação. (ISO 7.5.2) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>61. Em relação a esta assertiva: As informações documentadas exigidas pelo sistema de gestão do conhecimento são controladas para garantir: a) esteja disponível e adequado para uso, onde e quando for necessário; b) esteja adequadamente protegido (por exemplo, contra perda de confidencialidade, uso inadequado, perda de integridade). (ISO 7.5.3) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>62. Em relação a esta assertiva: A Universidade planeja, implementa e controla os processos necessários para atender aos requisitos e implementar as ações determinadas no planejamento do Sistema de gestão do conhecimento, mediante: a) estabelecimento de critérios para os processos; b) implementação de controle dos processos de acordo com os critérios; c) manutenção de informações documentadas na medida do necessário para ter certeza de que os processos foram executados conforme o planejado. (ISO 8.0) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>

<p>63. Em relação a esta assertiva: A Universidade determina: a) o que precisa ser monitorado e medido; b) os métodos de monitoramento, medição, análise e avaliação, conforme aplicável, para garantir resultados válidos; c) quando o monitoramento e a medição devem ser realizados; d) quando os resultados da monitorização e medição devem ser analisados e avaliados. (ISO 9.1) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>64. Em relação a esta assertiva: A Universidade realiza auditorias internas em intervalos planejados para fornecer informações sobre se o sistema de gerenciamento de conhecimento: a) está em conformidade com os próprios requisitos da organização para seu sistema de gerenciamento de conhecimento e os requisitos da ISO 30.401; b) é efetivamente implementado e mantido. (ISO 9.2.1) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>65. Em relação a esta assertiva: A Universidade tem realizado as seguintes atividades: a) planejar, estabelecer, implementar e manter um (s) programa (s) de auditoria, incluindo a frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planejamento e elaboração de relatórios, que deverão levar em consideração a importância dos processos envolvidos e os resultados de auditorias anteriores; b) definir os critérios e o escopo da auditoria para cada auditoria; c) selecionar auditores e realizar auditorias para garantir objetividade e imparcialidade do processo de auditoria; d) garantir que os resultados das auditorias sejam relatados à gerência relevante; e) reter informações documentadas como evidência da implementação do programa de auditoria e dos resultados da auditoria. (ISO 9.2.2) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>

<p>66. Em relação a esta assertiva: A alta direção revisa o sistema de gerenciamento de conhecimento da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação, adequação e eficácia contínuas. Considerando: a) status das ações de análises críticas anteriores da administração; b) mudanças em questões externas e internas relevantes para o sistema de gestão do conhecimento; c) informações sobre o desempenho da gestão do conhecimento (incluindo não conformidades e ações corretivas, resultados de monitoramento e medição, resultados da auditoria); d) oportunidades para melhoria contínua. (ISO 9.3) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>67. Em relação a esta assertiva: Quando ocorre uma não conformidade, a Universidade realiza as seguintes atividades: a) reagir à não conformidade e, conforme aplicável tome medidas para controlá-lo, corrigi-lo e aprender com ele, e lidar com as consequências; b) avaliar a necessidade de ação para eliminar a(s) causa(s) da não conformidade, para que ela não ocorra ou ocorra em outro lugar; c) implementar qualquer ação necessária; d) revisar a eficácia de qualquer ação corretiva tomada; e) promover alterações no sistema de gestão do conhecimento. (ISO 10.1) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>68. Em relação a esta assertiva: A Universidade melhora continuamente a adequação, eficiência e eficácia do sistema de gestão do conhecimento. (ISO 10.2) Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Não concordo e nem discordo <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>69. GESTÃO DA LIDERANÇA E APOIO - Indique o grau de importância deste fator crítico de sucesso (FCS) para o sucesso da implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento em sua Universidade, de modo a atender os requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Nada importante <input type="checkbox"/> Pouco importante <input type="checkbox"/> Mediamente importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muito importante <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>

<p>70. CULTURA ORGANIZACIONAL - Indique o grau de importância deste fator crítico de sucesso (FCS) para o sucesso da implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento em sua Universidade, de modo a atender os requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Nada importante <input type="checkbox"/> Pouco importante <input type="checkbox"/> Mediamente importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muito importante <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>71. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - Indique o grau de importância deste fator crítico de sucesso (FCS) para o sucesso da implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento em sua Universidade, de modo a atender os requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Nada importante <input type="checkbox"/> Pouco importante <input type="checkbox"/> Mediamente importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muito importante <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>72. ESTRATÉGIA E OBJETIVOS - Indique o grau de importância deste fator crítico de sucesso (FCS) para o sucesso da implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento em sua Universidade, de modo a atender os requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Nada importante <input type="checkbox"/> Pouco importante <input type="checkbox"/> Mediamente importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muito importante <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>73. MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO - Indique o grau de importância deste fator crítico de sucesso (FCS) para o sucesso da implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento em sua Universidade, de modo a atender os requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Nada importante <input type="checkbox"/> Pouco importante <input type="checkbox"/> Mediamente importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muito importante <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>74. INFRAESTRUTURA ORGANIZACIONAL - Indique o grau de importância deste fator crítico de sucesso (FCS) para o sucesso da implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento em sua Universidade, de modo a atender os requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Nada importante <input type="checkbox"/> Pouco importante <input type="checkbox"/> Mediamente importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muito importante <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>

<p>75. PROCESSOS E ATIVIDADES - Indique o grau de importância deste fator crítico de sucesso (FCS) para o sucesso da implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento em sua Universidade, de modo a atender os requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Nada importante <input type="checkbox"/> Pouco importante <input type="checkbox"/> Mediamente importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muito importante <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>76. AJUDA MOTIVACIONAL - Indique o grau de importância deste fator crítico de sucesso (FCS) para o sucesso da implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento em sua Universidade, de modo a atender os requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Nada importante <input type="checkbox"/> Pouco importante <input type="checkbox"/> Mediamente importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muito importante <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>77. RECURSOS - Indique o grau de importância deste fator crítico de sucesso (FCS) para o sucesso da implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento em sua Universidade, de modo a atender os requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Nada importante <input type="checkbox"/> Pouco importante <input type="checkbox"/> Mediamente importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muito importante <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>78. TREINAMENTO E EDUCAÇÃO - Indique o grau de importância deste fator crítico de sucesso (FCS) para o sucesso da implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento em sua Universidade, de modo a atender os requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Nada importante <input type="checkbox"/> Pouco importante <input type="checkbox"/> Mediamente importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muito importante <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>
<p>79. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS - Indique o grau de importância deste fator crítico de sucesso (FCS) para o sucesso da implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento em sua Universidade, de modo a atender os requisitos apresentados na norma ISO 30.401:2018. Favor selecionar apenas uma alternativa</p>	<p><input type="checkbox"/> Nada importante <input type="checkbox"/> Pouco importante <input type="checkbox"/> Mediamente importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muito importante <input type="checkbox"/> Sem condições de opinar</p>