

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

HUGO DO NASCIMENTO

GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE
GESTÃO DE CONHECIMENTO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS
COM BASE NA NORMA ISO 30401:2018

São Paulo

2025

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

HUGO DO NASCIMENTO

GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE
GESTÃO DE CONHECIMENTO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS
COM BASE NA NORMA ISO 30401:2018

Tese apresentada como requisito parcial da
disciplina Seminários em Tecnologia da
Informação Inteligente do PPGI da UNINOVE.

Prof. Orientador: Dr. Marcos Antonio Gaspar

São Paulo
2025

Nascimento, Hugo do.

Guia de orientação para a implantação de sistema de gestão de conhecimento em Universidades públicas com base na norma ISO 30401:2018. / Hugo do Nascimento. 2025.

263 f.

Tese (Doutorado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2025.

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

Coorientador (a): Prof. Dr. Ivanir Costa.

1. Gestão do conhecimento. 2. Sistema de gestão do conhecimento. 3. ISO 30401:2018. 4. Guia de orientação. 5. Universidade pública.

I. Gaspar, Marcos Antonio. II. Costa, Ivanir. 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 Hugo do Nascimento.

Tendo examinado o trabalho apresentado para obtenção do título de “Doutor em Informática e Gestão do Conhecimento”, com Tese intitulada “GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS COM BASE NA NORMA ISO 30401:2018”, a Comissão Examinadora considerou o trabalho:

☒ Aprovado

☐ Aprovado condicionalmente

☐ Reprovado com direito a novo exame

☐ Reprovado

EXAMINADORES

Documento assinado digitalmente
 **MARCOS ANTONIO GASPAR**
Data: 24/01/2025 17:23:30-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar

Documento assinado digitalmente
 **IVANIR COSTA**
Data: 28/01/2025 08:28:16-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Ivanir Costa

Documento assinado digitalmente
 **FABRICIO ZIVIANI**
Data: 27/01/2025 10:44:39-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Fabricio Ziviani

Documento assinado digitalmente
 **ROSANGELA SARMENTO SILVA**
Data: 27/01/2025 10:53:30-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Rosângela Sarmento Silva

Documento assinado digitalmente
 **LUIZ FERNANDO RODRIGUES PINTO**
Data: 27/01/2025 19:18:05-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Luiz Fernando Rodrigues Pinto

São Paulo, 24 de janeiro de 2025.

DEDICATÓRIA

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, Daniel, Eduardo, Wagner, Wendel, Jeferson, Marcelo, Emerson, Willy, Paulo, Rafael, Taiguara, Edison, Edmur, Maria Isabel, Adriana Dias (*in memorian*), Marcelo Higa (*in memorian*), Suzana e Alessandra, aos padres Franco (*in memorian*), Lino (*in memorian*), João Batista, Pedro Facci, Hewaldo, José Roberto, Smyda, Sefrin 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 chegando 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 e sobrinhas, à minha madrinha de batismo Leda, ao meu padrinho de batismo Walter (*in memorian*), ao meu padrinho de crisma Abílio, e a minha sogra Maria Rosa;

Aos amigos Demetrius, Wagner, Wendel, Jeferson, Marcelo, Emerson, Willy, Paulo, Rafael, Taiguara, Edison, Edmur Primo, Maria Isabel, Adriana Dias (*in memorian*), Daniel, Eduardo, 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, Paulo, Wanderley, Fernando Arroyo, Fernando Garcia, Erika; Maria Sheila, Felipe; João Rafael;

Aos professores Fabrício Ziviani e Luiz Fernando, pelas valiosas contribuições dadas em minha banca de qualificação;

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

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

Aos meus professores do PPGI: Prof. Dr. Ivanir Costa, Prof. Dr. Renato Sassi; e demais professores que me auxiliaram nessa caminhada desde o 1º ano de vida escolar;

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 implementação eficaz da Gestão do Conhecimento (GC) é importante para maximizar o capital intelectual nas organizações, especialmente em instituições de ensino superior. As universidades federais públicas são organizações ricas em conhecimento e inovação, mas que enfrentam o desafio de gerenciar esse recurso valioso para melhorar sua eficiência e eficácia organizacionais. Esta pesquisa tem como objetivo desenvolver e validar um guia de orientações para o desenvolvimento e implantação de sistema de GC em universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018. A metodologia empregada envolveu pesquisa exploratória qualitativa, com revisão sistemática da literatura e pesquisa de campo em universidades federais brasileiras. Os instrumentos de pesquisa aplicados incluíram questionário e roteiro de entrevistas com gestores e profissionais técnicos, enfocando nos processos e práticas de GC. Os resultados revelaram que muitas universidades ainda estão em estágios preliminares de implementação de GC, com variações significativas na adoção e maturidade entre diferentes instituições. Foi constatado que fatores como cultura organizacional, liderança e tecnologia influenciam diretamente o sucesso da GC. O guia de orientações estruturado detalha os fundamentos da GC, processos de aquisição, criação, compartilhamento, utilização e preservação do conhecimento, incluindo exemplos práticos e estudos de caso adaptados para universidades públicas. Além disso, foi possível identificar e validar práticas bem-sucedidas de GC, proporcionando um *framework* que poderá ser aplicado na implementação ou manutenção de Sistema de GC alinhado às diretrizes da norma ISO 30.401:2018, de acordo com as necessidades específicas das universidades públicas. Como contribuição acadêmica, o presente estudo expande a compreensão da GC em universidades públicas, apresentando um modelo adaptado às suas peculiaridades. Para profissionais e gestores, o guia elaborado oferece uma ferramenta prática para a implementação e avaliação de sistemas de GC nas universidades públicas, contribuindo assim para promover a eficiência e a inovação organizacional.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Sistema de gestão do conhecimento. ISO 30401:2018. Guia de orientação. Universidade pública.

ABSTRACT

The effective implementation of Knowledge Management (KM) is important to maximize intellectual capital in organizations, especially in higher education institutions. Public federal universities are organizations rich in knowledge and innovation, but they face the challenge of managing this valuable resource to improve their organizational efficiency and effectiveness. This research aims to develop and validate a guideline for the development and implementation of KM systems in public universities, based on the guidelines of the ISO 30401:2018 standard. The methodology used involved qualitative exploratory research, with systematic review of the literature and field research in Brazilian federal universities. The research instruments applied included a questionnaire and a script of interviews with managers and technical professionals, focusing on KM processes and practices. The results revealed that many universities are still in the preliminary stages of KM implementation, with significant variations in adoption and maturity between different institutions. It was found that factors such as organizational culture, leadership and technology directly influence the success of KM. The structured guidance guide details the fundamentals of KM, processes of acquiring, creating, sharing, utilising and preserving knowledge, including practical examples and case studies adapted for public universities. In addition, it was possible to identify and validate successful KM practices, providing a framework that can be applied in the implementation or maintenance of KM System aligned with the guidelines of the ISO 30.401:2018 standard, according to the specific needs of public universities. As an academic contribution, the present study expands the understanding of KM in public universities, presenting a model adapted to its peculiarities. For professionals and managers, the guide offers a practical tool for the implementation and evaluation of KM systems in public universities, thus contributing to promoting organizational efficiency and innovation

Key words: Knowledge management. Knowledge management system. ISO 30401:2018. Orientation guide. Public university.

LISTA DE SIGLAS

GC – Gestão do Conhecimento

IES – Instituições de Ensino Superior

ISO - *International Organization for Standardization*

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PR – Parcialmente Relacionado

PRISMA – *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*

RSL - Revisão Sistemática da Literatura

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

SGC – Sistema de Gestão do Conhecimento

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

UF – Universidades Federais

UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo SECI	27
Figura 2: Modelo de GC para a organização pública	28
Figura 3: Ciclo KDCA em organizações públicas	29
Figura 4: Modelo de integração de SGC e SGQ na Indústria 4.0.....	32
Figura 5: Apresentação gráfica do modelo científico de pesquisa - MÉTODO PRISMA	36
Figura 6: Etapas da pesquisa.....	45
Figura 7: Modelo teórico-empírico.....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorias de IES	10
Quadro 2: Práticas de GC em organizações	16
Quadro 3: Guia de Boas Práticas de GC da UFRPE	22
Quadro 4: Estrutura e requisitos da norma ISO/DIS 30401:2018.....	25
Quadro 5: Estrutura do Guia de Boa Práticas de GC - UFRPE.....	30
Quadro 6: Manual de Práticas de GC - LIma (2021)	31
Quadro 7: Termos da pesquisa dos construtos	33
Quadro 8: Resultados da consulta dos construtos	34
Quadro 9: Critérios de inclusão e exclusão de trabalhos considerados na pesquisa	35
Quadro 10: Lista dos artigos selecionados na RSL.....	38
Quadro 11: Plataforma teórica	50
Quadro 12: Principais contribuições dos entrevistados	56
Quadro 13: Principais Resultados sobre Gestão do Conhecimento nos PDIs das UFs	58
Quadro 14: Justificativa das IEs para a não resposta do questionário	61
Quadro 15: IEs Respondentes	62
Quadro 16: Avaliação sobre a estrutura do Guia de Orientações	93
Quadro 17: Avaliação sobre as diretrizes - Direcionadores Estratégicos	95
Quadro 18: Como os direcionadores estratégicos da sua universidade influenciam a GC atualmente	96
Quadro 19: Avaliação sobre as diretrizes – Fator Viabilizador: Pessoas	97
Quadro 20: Avaliação sobre as diretrizes – Fator Viabilizador: Liderança	98
Quadro 21: Avaliação sobre as diretrizes – Fator Viabilizador: Processos	99
Quadro 22: Avaliação sobre as diretrizes – Fator Viabilizador: Tecnologia	100
Quadro 23: Fatores viabilizadores mais críticos para a efetiva implementação de GC na sua universidade	101
Quadro 24: Avaliação sobre as diretrizes – Processo: Identificar	102
Quadro 25: Avaliação sobre as diretrizes – Processo: Criar	103
Quadro 26: Avaliação sobre as diretrizes – Processo: Armazenar	104
Quadro 27: Avaliação sobre as diretrizes – Processo: Compartilhar	105

Quadro 28: Avaliação sobre as diretrizes – Processo: Aplicar	106
Quadro 29: Processo específico de GC bem-sucedidos ou que enfrentou desafios significativos	107
Quadro 30: Avaliação sobre as diretrizes – Dimensão 4 da ISO 30401:2018 (Contexto da Organização) – Etapa K (Knowlodge or Plan)	108
Quadro 31: Avaliação sobre as diretrizes – Dimensão 5 da ISO 30401:2018 (Liderança) – Etapa K (Knowlodge or Plan)	109
Quadro 32: Avaliação sobre as diretrizes – Dimensão 6 da ISO 30401:2018 (Planejamento) – Etapa K (Knowlodge or Plan)	110
Quadro 33: Avaliação sobre as diretrizes – Dimensão 7 da ISO 30401:2018 (Apoio) – Etapa D (Do)	111
Quadro 34: Avaliação sobre as diretrizes – Dimensão 8 da ISO 30401:2018 (Operação) – Etapa D (Do)	112
Quadro 35: Avaliação sobre as diretrizes – Dimensão 9 da ISO 30401:2018 (Avaliação de Desempenho) – Etapa C (Check)	113
Quadro 36: Avaliação sobre as diretrizes – Dimensão 10 da ISO 30401:2018 (Melhoria) – Etapa A (Act)	114
Quadro 37: Como as 07 dimensões especificadas pela ISO 30401:2018 e o ciclo KDCA são integrados na GC na sua universidade	115
Quadro 38: Avaliação sobre as diretrizes – Elemento: Resultados da GC	116
Quadro 39: Avaliação sobre as diretrizes – Elemento: Partes Interessadas	117
Quadro 40: Como os resultados da GC têm impactado as partes interessadas internas e externas à sua universidade	118
Quadro 41: Aspectos do guia proposto você acha que são mais adequados ou necessitam de ajustes para melhor refletir a realidade da sua universidade ...	119
Quadro 42: Desafios na implementação do guia de orientações	120
Quadro 43: Sugestões de melhoria e eficácia do guia de orientações	121
Quadro 44: Estrutura do Guia de Orientações para desenvolvimento e implantação de sistema de Gestão do Conhecimento em UFs	122

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: IES Participantes - Etapa 4	60
Ilustração 2: Perfil dos respondentes	63
Ilustração 3: Bloco 1 – Direcionadores estratégicos da organização	64
Ilustração 4: Bloco 2 – Fator viabilizador de GC: Pessoas.....	66
Ilustração 5: Bloco 2 – Fator viabilizador de GC: Liderança.....	67
Ilustração 6: Bloco 2 – Fator viabilizador de GC: Processos.....	69
Ilustração 7: Bloco 2 – Fator viabilizador de GC: Tecnologia	71
Ilustração 8: Bloco 3 – Processo de GC - Etapa: Identificar.....	73
Ilustração 9: Bloco 3 – Processo de GC - Etapa: Criar	74
Ilustração 10: Bloco 3 – Processo de GC - Etapa: Armazenar.....	75
Ilustração 11: Bloco 3 – Processo de GC - Etapa: Compartilhar.....	76
Ilustração 12: Bloco 3 – Processo de GC - Etapa: Aplicar	77
Ilustração 13: Bloco 4 - Dimensão 4 da ISO (Contexto da organização) e o componente K (Knowledge or Plan).....	78
Ilustração 14: Bloco 4 - Dimensão 5 da ISO 30401:2018 (Liderança) – Etapa K (Knowledge or Plan).....	80
Ilustração 15: Bloco 4 - Dimensão 6 da ISO 30401:2018 (Planejamento) – Etapa K (Knowledge or Plan).....	81
Ilustração 16: Bloco 4 - Dimensão 7 da ISO 30401:2018 (Apoio) – Etapa D (Do)	82
Ilustração 17: Bloco 4 - Dimensão 8 da ISO 30401:2018 (Operação) – Etapa D (Do)	84
Ilustração 18: Bloco 4 - Dimensão 9 da ISO 30401:2018 (Avaliação de Desempenho) – Etapa C (Check).....	85
Ilustração 19: Bloco 4 - Dimensão 10 da ISO 30401:2018 (Melhoria) – Etapa A (Act)	88
Ilustração 20: Bloco 5 - Elemento: Resultados da GC (Imediatos e Finais)	90
Ilustração 21: Bloco 5 - Elemento: Partes Interessadas	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Qtde de IES X Alunos - Ensino Superior no Brasil	11
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	1
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMA.....	3
1.3	OBJETIVOS DE PESQUISA.....	6
1.3.1	OBJETIVO GERAL.....	6
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	7
1.5	DELIMITAÇÃO DO TEMA	9
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO	13
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E UNIVERSIDADES.....	17
2.3	NORMA ISO 30401:2018.....	23
2.4	GUIAS E <i>FRAMEWORKS</i> DE IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 30401:2018	26
3	REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	33
3.1	EXECUÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	33
3.2	ANÁLISE DOS TRABALHOS SELECIONADOS	39
3.3	CONCLUSÃO DA ANÁLISE DOS ARTIGOS SELECIONADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	42
4	MÉTODO E MATERIAIS DE PESQUISA.....	44
4.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA	44
4.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	47
4.3	INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	49
4.4	TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	51

4.5 MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO PRELIMINAR	52
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	54
5.1 TESTE DE FACE – ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS	54
5.2 PESQUISA DOCUMENTAL – RESULTADOS	57
5.2.1 Análise dos Planos de Desenvolvimento Institucional.....	57
5.3 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	59
5.3.1 Caracterização das UFs Participantes	60
5.3.2 Bloco 1 – Direcionadores estratégicos da organização.....	64
5.3.3 Bloco 2 – Fatores viabilizadores de GC	66
5.3.4 Bloco 3 – Processos de Gestão do Conhecimento	72
5.3.5 Bloco 4 – Dimensões da ISO 30.401:2018 e Ciclo KDCA.....	78
5.3.6 Bloco 5 – Resultados e Partes Interessadas.....	89
5.4 RESULTADOS DA ETAPA 5 – ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS ...	92
5.4.1 Seção 1 – Apresentação do Guia.....	93
5.4.2 Aplicação do Modelo Teórico-Empírico – Bloco 1 – Direcionadores Estratégicos	94
5.4.3 Aplicação do Modelo Teórico-Empírico – Bloco 2 - Fatores Viabilizadores (Pessoas, Liderança, Processos, Tecnologia).....	97
5.4.4 Aplicação do Modelo Teórico-Empírico – Bloco 3 – Processos de GC	102
5.4.5 Aplicação do Modelo Teórico-Empírico – Bloco 4 - Dimensões da ISO 30401:2018 e Ciclo KDCA.....	108
5.4.6 Aplicação do Modelo Teórico-Empírico – Bloco 5 - Resultados e Partes Interessadas.....	116
5.4.7 Avaliação Geral do Guia de Orientações	119
5.5 GUIA DE ORIENTAÇÕES	121
6 CONCLUSÃO.....	128

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	133
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	134
REFERÊNCIAS.....	135
APÊNDICE A	147
APÊNDICE B	149
APÊNDICE C	173
APÊNDICE D	206

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são abordados a contextualização do tema de pesquisa, identificação da lacuna de pesquisa, situação problema e questão de pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos, justificativa e delimitação do tema considerado.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Segundo Alvez (2023), o conhecimento se estabeleceu como o recurso mais valioso no ambiente de negócios. Sendo assim, ele requer uma gestão eficiente e eficaz. A implementação da Gestão do Conhecimento (GC) emerge como uma necessidade e representa um desafio às organizações devido a múltiplas variáveis. A GC é uma ramificação da Administração que busca gerir os conhecimentos internos e externos à organização visando a construção de vantagens competitivas.

Conforme indicado por Kordova, Or e Benis (2022), a GC é um processo organizacional multifacetado, complexo e transversal que lida com a coleta e o uso de dados, informações e conhecimentos gerados por um grupo de indivíduos. Boonchan, Sinthamrongruk e Khamaksorn (2022) afirmam que a GC se tornou um recurso econômico chave, com um impacto extremamente significativo na aprendizagem organizacional, o que tem levado a um interesse crescente em tratar o conhecimento como um importante recurso organizacional.

Segundo Vasconcelos (2016), a GC apresenta-se como uma ferramenta complexa e desafiadora de gerenciamento, visto que seus principais recursos e materiais de trabalho são em grande parte intangíveis e difíceis de manipular. Ainda assim, a GC é crucial para que as organizações alcancem vantagens competitivas, uma vez que ela se mostra como uma ferramenta fundamental para fornecer produtividade, agilidade, eficiência e efetividade na rotina administrativa e operacional dos colaboradores.

Klein et al. (2019) afirmam que a abordagem de GC em Instituições de Ensino Superior (IES) tem equivalência à de outras organizações empresariais. Embora a GC

seja passível de ser aplicada em diferentes tipos de organizações, as IES, em específico, se apresentam como organizações com características diferenciadas frente às demais. Neste sentido, Maronato (2018) entende que a gestão eficaz do conhecimento é um dos principais ativos organizacionais, que permite a geração de valor agregado aos serviços prestados pelas IES.

Outro aspecto importante do enfoque dado às IES neste estudo deve-se ao fato de sua relevância no país. Urpia et al. (2019) afirmam ter havido um aumento significativo no número de cursos de ensino superior nos últimos anos. Tal crescimento tem levado as IES a enfrentarem diversos desafios que exigem uma revisão de seus métodos de gestão e estruturação dos processos internos, a fim de se adaptarem a essa nova realidade.

Em particular, as IES têm se preocupado com a qualidade do ensino, uma vez que o Ministério da Educação instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) por meio da lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004). Segundo Rizzo (2013), essa lei estabelece um processo contínuo de autoavaliação das IES, com o objetivo de promover a melhoria da qualidade do ensino superior, orientando sua oferta e expansão e aumentando sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, além de aprofundar seu engajamento na sociedade. As IES públicas são particularmente afetadas pelas diretrizes do processo de avaliação contínua, devido à sua natureza de atuação na sociedade.

Vasconcelos (2016) argumenta que a presença de novos gestores capacitados e engajados na melhoria da administração das organizações públicas tem sido cada vez mais frequente, o que aumenta a expectativa de que os profissionais dessa área demonstrem que seu trabalho é embasado em pesquisas e evidências. Desta maneira, é importante considerar que o desempenho de uma organização pode estar diretamente relacionado à forma como os conhecimentos são utilizados para aprimorar a qualidade na execução de seus processos internos. Conforme afirmado por Chaves e Campello (2016), as normas ISO 9000 (*International Organization for Standardization*) fornecem às organizações um padrão internacional de referência para a implementação de sistemas de gestão de qualidade, além de auxiliar na padronização de processos, produtos e serviços. Mais especificamente ao contexto

da GC nas organizações, houve um avanço significativo na padronização das atividades relacionadas à GC em razão da publicação da norma ISO 30401:2018, que versa sobre Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) nas organizações (ISO, 2018).

Carvalho, Ferneda e Streit (2020) destacam que a norma ISO 30401:2018 tem potencial para se tornar a referência global em termos de requisitos para o desenvolvimento de um SGC nas organizações. Isso se deve ao fato de que a norma busca orientar as organizações na implementação de um sistema de gestão que agregue valor por meio da otimização dos conhecimentos em benefício da organização. Para tanto, a norma ISO 30401:2018 está estruturada em oito princípios e 47 requisitos que permitem que a organização consiga estabelecer, implementar, manter, rever e incrementar um SGC efetivo (ISO, 2018).

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Segundo Máximo et al. (2020), o conhecimento se estabelece como um elemento vital para o triunfo competitivo das organizações, permitindo-lhes reagir prontamente e com eficiência às incessantes transformações do atual contexto social. Marques et al. (2020) argumentam que a GC pode ser vista como um motor para alcançar os objetivos organizacionais, sendo que seu aprofundamento na organização é capaz de fomentar o ciclo de maturidade na gestão do conhecimento. Dessa forma, as organizações devem criar um ambiente favorável que incentive os funcionários a contribuírem com o aprimoramento da GC. Isto pode se dar por meio da implantação de um SGC estruturado que proporcione a evolução dos conhecimentos na organização.

Sedighi et al. (2017) argumentam que a gestão efetiva do conhecimento é vital para que as organizações possam ser bem-sucedidas em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e dinâmico. Assim sendo, explorar e avaliar os fatores-chave da implementação de GC na organização é uma abordagem para identificar o sucesso de projetos de GC. Isto porque, conforme afirma Vasconcelos (2016), devido a era do conhecimento em que as organizações contemporâneas se encontram, o

compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores e a gestão eficiente dos ativos intangíveis passaram a ser vistos como estratégias fundamentais para a sobrevivência e o sucesso da organização.

As organizações da esfera pública, em especial, têm requerido de seus funcionários uma qualificação aprimorada para responder às crescentes demandas da sociedade, bem como para se prepararem para novos desafios decorrentes do surgimento de novos programas. Como consequência, o desafio de gerenciar o conhecimento tem se tornado cada vez mais premente (Carvalho, 2019).

O campo da administração pública é tradicionalmente vinculado às características como inflexibilidade, ineficiência, rigidez, burocratização e conservadorismo, criando a percepção de que essas organizações estão atrasadas em comparação ao setor empresarial no que tange à GC. No entanto, conforme Cajková, Jankelová e Masár (2023), a dinâmica de desenvolvimento do ambiente organizacional deve estar em consonância com a dinâmica do processo de GC. Nesse sentido, a literatura sobre GC no setor público negligencia as características únicas da administração pública. A solução para problemas sociais complexos exige necessariamente um entendimento profundo do contexto da gestão pública e da criação de valor público. Os julgamentos de valor são essenciais na definição dos objetivos das políticas públicas e na escolha dos meios para alcançá-los, ou seja, na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Cada julgamento de valor e cada situação de tomada de decisão influenciam quais informações são consideradas relevantes para avaliar e gerenciar as operações do setor público (Laihonen, Kork & Sinervo, 2024).

Damian *et al.* (2021) afirmam que as organizações públicas, assim como as privadas, também precisam investir em GC para desenvolver suas atividades com maior eficiência, proporcionando melhores serviços e contribuindo para o desenvolvimento social e econômico dos cidadãos. Nesse sentido, a GC desempenha um papel estratégico na administração pública, uma vez que os cidadãos buscam informações públicas e demandam uma prestação de serviços de qualidade. Para Santana e Pereira (2024), a GC no setor público tem recebido crescente atenção de pesquisadores desde o início deste século, abordando aspectos técnicos e estratégicos. Adicionalmente, nota-se um esforço contínuo para mensurar o impacto

de uma GC eficaz no serviço público. Segundo Nascimento (2021), a GC, apesar de fazer parte das prioridades estratégicas das Universidades Federais Brasileiras, ainda se encontra em fase de desenvolvimento, o que reforça as afirmações de Al Ahbabi et al. (2019) e Mc Evoy, Ragab e Arisha (2019) de que a GC no setor público ainda se encontra em estágio inicial.

As IES, notórias por serem grandes produtoras de conhecimento e inovação e desempenhando um papel significativo na sociedade e economia, também podem utilizar o conhecimento que produzem como um diferencial estratégico em sua atuação na sociedade. Segundo Costa e Castro (2022), o aproveitamento estratégico do conhecimento pode potencializar não apenas a posição competitiva das IES, mas também seu impacto socioeconômico mais amplo. A GC assume uma importância especial nas IES, pois a disseminação do conhecimento constitui o principal objetivo dessas instituições (Fauzi, 2023). Nos últimos anos, as universidades têm enfrentado mudanças significativas, esforçando-se para se tornarem cada vez mais inovadoras e empreendedoras, com o intuito de atender às expectativas da sociedade e desempenhar um papel mais efetivo no desenvolvimento econômico e social de suas comunidades (Schimtz *et al.*, 2016).

No desafiador ambiente atual, as IES devem desenvolver agilidade estratégica, o que implica em compreender e adotar a flexibilidade e a eficiência necessárias para estabelecer um ciclo de aprendizagem contínuo, permitindo que reavaliem e ajustem suas atividades colaborativas de acordo com as demandas de um ambiente cada vez mais digitalizado (Fauzi, 2023).

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

Como desenvolver e implantar um sistema de Gestão de Conhecimento aplicável às universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018?

1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo desta tese é desenvolver e validar um guia de orientações para o desenvolvimento e implantação de sistema de Gestão de Conhecimento em universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Em complemento, ficam estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- I. Estabelecer plataforma teórica atualizada e que retrate o estado da arte dos temas enfocados nesta tese: Gestão do Conhecimento (processos, práticas e ferramentas), normas ISO, norma ISO 30401:2018, guias de implantação de normas ISO e universidades públicas.
- II. Caracterizar processos, práticas e ferramentas de GC que podem auxiliar as universidades públicas brasileiras na implantação ou melhoria de sistema de Gestão de Conhecimento, com base na norma ISO 30401:2018;
- III. Caracterizar os fatores promotores e fatores restritores de sucesso no desenvolvimento e implantação de um sistema de Gestão de Conhecimento nas universidades públicas brasileiras, com base na norma ISO 30401:2018;
- IV. Validar o guia de orientações para o desenvolvimento e implantação de sistema de Gestão de Conhecimento em universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018, a partir da análise de especialistas em GC atuantes em universidades públicas brasileiras.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Estudos que visam à GC já estão recorrentes na literatura, notadamente a partir do início deste século. Contudo, há limitações existentes na produção científica do tema no que diz respeito à implantação de sistemas de GC a partir dos requisitos estabelecidos pela norma ISO 30401:2018, especialmente em relação às universidades, conforme constatado nos indicadores demonstrados na revisão sistemática da literatura realizada (capítulo 3) nesta tese.

Pawloswsky, Pflugfelder e Wagner (2021), autores de trabalho exposto no capítulo 3 desta tese, afirmam que se fazem necessárias mais pesquisas que contribuam para uma melhor implementação da ISO 30401:2018 nas organizações. Isto se torna imperioso para que assim se possa prestar maior apoio ao desenvolvimento de estruturas de medição de GC, bem como a estudos específicos sobre o contexto das ferramentas e métodos de GC. Os autores afirmam ainda que os pesquisadores devem investigar quais ferramentas e métodos de GC são mais adequados para cada tipo de indústria e contexto organizacional, a fim de apoiar os gestores na escolha de conceitos, instrumentos e ferramentas de GC apropriados.

Alvez (2023) reforça a importância da realização de pesquisas que determinem a importância da ISO 30401:2018, isto porque o assunto é de natureza recente e existe a necessidade por parte das organizações de estabelecer normas para sustentar e aprimorar seus SGCs. Já Damian et al. (2021), por sua vez, ressaltam que a GC desempenha um papel fundamental como uma das ferramentas utilizadas pela gestão pública visando o aprimoramento de seus serviços, e que a implementação desta em organizações públicas requer necessidades bem específicas.

A busca por literatura relevante para esta pesquisa foi para capturar o estado da arte na gestão do conhecimento aplicada às universidades públicas, com foco especial nas diretrizes da norma ISO 30401:2018. Utilizou-se uma combinação de termos de busca específicos: "framework", "implement*", "ISO", "ISO 30401", "Gestão do Conhecimento", "Organização Pública", e "Universidade". Esses termos foram aplicados nas bases de dados Compendex, ProQuest, Scopus, e Web of Science, a fim de se garantir uma abordagem ampla e multidisciplinar na coleta de dados.

Apesar da abrangência das bases consultadas e da relevância do tema, apenas dez trabalhos satisfizeram os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos, evidenciando uma lacuna significativa na literatura existente sobre a implementação de sistemas de GC baseados nas diretrizes da norma ISO 30401:2018 em instituições de ensino superior. Este resultado reforça a relevância da presente pesquisa, destacando a necessidade de estudos adicionais que abordem especificamente a gestão do conhecimento em contextos acadêmicos públicos.

Para uma compreensão detalhada da metodologia empregada na revisão sistemática de literatura (RSL) executada, incluindo os critérios de inclusão e exclusão, bem como uma discussão aprofundada sobre os trabalhos selecionados, o leitor é encorajado a consultar o Capítulo 3 desta tese. A exposição completa da RSL proporciona uma base sólida para o desenvolvimento do guia de orientações proposto, assegurando que as recomendações sejam informadas por evidências robustas e relevantes para o contexto das universidades públicas.

A relevância deste estudo justifica-se também devido às contribuições teóricas e práticas à temática considerada nesta tese, notadamente quanto ao estabelecimento de orientação apropriada (processos, práticas, ferramentas e indicadores) para o desenvolvimento, implantação ou melhoria de SGC em universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018.

A implementação efetiva de sistema de GC em universidades públicas, conforme orientação apregoada pela norma ISO 30401:2018, oferece contribuições sociais significativas. Primeiramente, ao otimizar a gestão e o compartilhamento de conhecimento, as instituições podem melhorar a qualidade do ensino e da pesquisa, resultando em uma formação acadêmica mais robusta e alinhada às necessidades da sociedade. A disseminação eficiente de conhecimento entre acadêmicos e estudantes fomenta uma comunidade acadêmica mais engajada e informada, que está melhor equipada para resolver problemas sociais complexos e contribuir positivamente para o desenvolvimento comunitário.

A adoção de práticas de GC baseadas na norma ISO 30401:2018 pode levar a uma maior eficiência operacional nas universidades, reduzindo redundâncias e melhorando os processos de tomada de decisão através de acesso facilitado a

informações precisas e relevantes, as instituições podem diminuir custos operacionais e alocar recursos de maneira mais eficaz. Isso não apenas otimiza o uso do financiamento público, mas também potencializa o impacto dos investimentos em educação superior, gerando um retorno mais significativo sobre o investimento para a sociedade como um todo.

Além disso, as práticas de GC contribuem para a sustentabilidade econômica das IES ao promover inovações e melhorias contínuas. Por exemplo, o conhecimento gerado nas universidades pode ser transformado em novas tecnologias, processos e patentes, criando novas oportunidades de monetização e colaboração com a indústria. Esse intercâmbio entre universidades e organizações do setor produtivo amplia as possibilidades de financiamento externo e parcerias estratégicas, fortalecendo o papel das universidades como motores de crescimento econômico regional.

Por fim, a implementação de sistemas de GC contribui para a equidade social ao promover o acesso democratizado ao conhecimento. Em um cenário educacional que prioriza a GC, estudantes de todas as origens têm oportunidades iguais de acesso a recursos educacionais de alta qualidade. Isso é especialmente significativo em países com grandes disparidades socioeconômicas, onde o acesso à educação de qualidade pode servir como um grande equalizador social, capacitando indivíduos a melhorar suas condições de vida e contribuir ativamente para a sociedade.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

De acordo os dados do Censo da Educação Superior mais recente, disponível no portal do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), há no país atualmente 2.595 instituições de ensino superior (INEP, 2022). Atualmente as IES estão categorizadas em sete tipos, conforme detalhado abaixo no Quadro 1.

Quadro 1: Categorias de IES

Categorias	Descrição
Universidades	Instituições multidisciplinares, sejam elas públicas ou privadas, dedicadas à formação de profissionais com educação superior, que realizam de modo contínuo atividades de ensino, pesquisa e extensão.
Universidades especializadas	IES, sejam públicas ou privadas, focadas em uma área específica do conhecimento, conduzem atividades de ensino, pesquisa e extensão em campos fundamentais e/ou práticos.
Centros universitários	IES, tanto públicas quanto privadas, com múltiplos currículos, têm o compromisso de proporcionar ensino de alto padrão e oportunidades de aprimoramento profissional para os docentes, bem como condições adequadas de trabalho para toda a comunidade acadêmica.
Centros universitários especializados	IES, públicas ou privadas, especializadas em uma área de conhecimento particular ou em formação profissional, têm o dever de fornecer educação de alta qualidade, promover o desenvolvimento profissional dos professores e assegurar condições de trabalho à comunidade escolar.
Faculdades e faculdades integradas	IES, independentemente de serem públicas ou privadas, que apresentam programas de estudo em diversas áreas do conhecimento, estruturadas sob uma única direção e um regimento unificado, visam à formação de profissionais com educação de nível superior.
Institutos superiores ou escolas superiores	IES, públicas ou privadas, com objetivo de ofertar cursos nos diversos níveis (sequenciais, de graduação, de pós-graduação e de extensão).
Centros de educação tecnológica	Instituições especializadas de educação profissional, públicas ou privadas, que têm como objetivo capacitar profissionais por meio de cursos superiores de tecnologia, atendendo às demandas de diferentes setores econômicos, além de empreender em pesquisa e no desenvolvimento tecnológico de processos, produtos e serviços inovadores.

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

Dada a dificuldade de abordagem junto às 2.595 instituições de ensino superior, resolveu-se na presente pesquisa por focar somente as Universidades Federais (UF) brasileiras, que totalizam 69 instituições em operação no país.

A escolha deste objeto de pesquisa foi embasada na própria natureza da universidade pública federal e sua contribuição para a sociedade em diferentes regiões, fundamentalmente apoiada na tríade ensino, pesquisa e extensão. Por conta disso, presume-se que o recurso conhecimento, e a consequente gestão deste de maneira eficiente, sejam fundamentais para que a universidade pública federal possa contribuir de maneira mais efetiva para o desenvolvimento da sociedade brasileira.

Apesar de constituírem 2,62% das IES no Brasil, as UF abrigam 1.108.512 estudantes, o que corresponde a 11,74% do total de matrículas em cursos superiores no país (INEP, 2022), conforme apontado na Tabela 1.

Tabela 1: Qtde de IES X Alunos - Ensino Superior no Brasil

	Qtde - IES	% / Total - IES	Qtde - Alunos	% / Total - Alunos
<i>Universidades Federais</i>	69	2,62%	1.108.512	11,74%
<i>Universidades Estaduais e Municipais</i>	47	1,81%	611.746	6,48%
<i>Universidades Privadas</i>	90	3,47%	3.420.149	36,21%
<i>Institutos Federais</i>	41	1,58%	229.994	2,44%
<i>Centro Universitários Públicos</i>	10	0,39%	15.685	0,17%
<i>Centro Universitários Privados</i>	371	14,30%	2.921.798	30,94%
<i>Faculdades Públicas</i>	146	5,63%	110.816	1,17%
<i>Faculdades Privadas</i>	1.822	70,21%	1.025.416	10,86%
Total – IES	2.596	100%	9.444.116	100%

Fonte: Adaptado de INEP (2022)

Desta forma, não fará parte do escopo desta pesquisa outras universidades de natureza pública vinculadas aos órgãos federais, estaduais, municipais ou fundações, muito menos serão objeto de estudo: os institutos federais de ensino superior e as instituições privadas ou confessionais de ensino (universidades, centros universitários ou faculdades). Também não serão considerados quaisquer outros tipos de organizações públicas.

Embora o foco específico desta pesquisa tenha recaído sobre as universidades federais brasileiras, as descobertas e contribuições deste trabalho são amplamente aplicáveis às universidades públicas. Os princípios e práticas de gestão do conhecimento delineados, baseados na norma ISO 30401:2018, foram projetados para serem adaptáveis a diferentes contextos institucionais. Isso significa que as estratégias desenvolvidas podem ser implementadas por outras universidades públicas que buscam melhorar seus processos de GC. A flexibilidade do guia de orientações permite ajustes conforme as necessidades específicas de cada instituição, tornando-o uma ferramenta valiosa para qualquer universidade pública interessada em otimizar suas operações e aprimorar sua contribuição acadêmica e social.

Além disso, as estruturas e métodos propostos nesta pesquisa fornecem uma base sólida para que universidades públicas de diversas regiões e capacidades institucionais implementem ou aprimorem seus sistemas de gestão do conhecimento. Ao aplicar as práticas recomendadas, essas instituições podem não apenas aumentar sua eficiência operacional, mas também promover uma cultura de compartilhamento

e utilização de conhecimento que beneficie estudantes, professores, e a comunidade acadêmica como um todo. Portanto, os resultados desta pesquisa têm o potencial de servir como referência para a GC em um espectro amplo de contextos universitários públicos, contribuindo para o avanço da educação superior e para o desenvolvimento sustentável das sociedades em que estão inseridas.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está organizado em sete capítulos. O capítulo 1 inclui a introdução, o capítulo 2 desenvolve o referencial teórico do tema, o capítulo 3 apresenta a revisão sistemática da literatura (RSL) realizada, o capítulo 4 expõe a metodologia de pesquisa a ser aplicada e o capítulo 5 apresenta os resultados esperados. Em complemento, o capítulo 6 apresenta o cronograma com as atividades previstas e o capítulo 7 contém a lista de referências dos autores e obras citados nesta tese. Por fim, foram adicionados quatro apêndices: o Apêndice A apresenta uma tabela com a relação de UF que foram objeto da pesquisa, o Apêndice B apresenta o questionário aplicado nas Etapas 3 e 4 da pesquisa, o Apêndice C expõe o roteiro de entrevistas aplicado na Etapa 5 da pesquisa e o Apêndice D mostra o Guia de Orientações elaborado nesta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar a fundamentação teórica dos temas Gestão do Conhecimento, Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas, Gestão do Conhecimento em Universidades, apresentação da Norma ISO 30401:2018 e guias e *frameworks* de implementação da norma ISO obtidos por meio de revisão da literatura.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O cenário de transformação digital no atual contexto empresarial traz consigo o desafio de cultivar novas habilidades de conhecimento organizacional, a fim de possibilitar a inovação, o crescimento competitivo e sustentável (Carvalho; Ferneda; Streit, 2020). Embora o conhecimento seja reconhecido como um importante recurso em um ambiente repleto de mudanças e desafios, as organizações ainda enfrentam obstáculos significativos na sua gestão (Damian; Moro-Cabero, 2020). O conhecimento é frequentemente visto como uma solução para enfrentar problemas sociais complexos e intrincados. Recentemente, diversos governos têm reconhecido a importância estratégica de dados, informações e conhecimento como recursos essenciais para o desenvolvimento de políticas públicas fundamentadas em evidências e para aprimorar o desempenho do setor público (Laihonen; Kork; Sinervo, 2024).

Torres, Guevara e Mora (2022) afirmam que a GC desempenha um papel vital nas organizações contemporâneas, uma vez que permite a melhoria da eficiência, auxilia na preservação da memória institucional, gera um aprendizado com os erros, permite a redução do risco de vazamento de informações e o fortalecimento do processo de aprendizagem. Nesse sentido, Carvalho, Ferneda e Streit (2020) apontam ainda que para as organizações em que informações atualizadas e oportunas são essenciais para o sucesso de suas operações, a GC pode desempenhar um papel fundamental em sua atuação no mercado.

Para (Kusa *et al.*, 2023), a importância da GC advém do fato de que vivemos atualmente em uma sociedade baseada no conhecimento, onde o conhecimento se tornou um componente crucial para a competitividade organizacional. Esse interesse crescente pelo conhecimento organizacional e pela GC culminou na criação de uma categoria de sistemas de informação chamados sistemas de gestão do conhecimento (*Knowledge Management Systems*). Nesse contexto, a gestão eficaz da criação e do compartilhamento de conhecimento se estabeleceu como uma fonte vital de vantagem competitiva para as organizações, pois os ativos de conhecimento permitem que elas superem seus concorrentes (Lee *et al.*, 2016).

O conhecimento é fundamental para a criação e agregação de valor ao negócio da organização, tornando sua gestão uma ação vital para as organizações contemporâneas. Nesse contexto, a GC ajuda as organizações a converterem conhecimento em maior produtividade e valor agregado. No setor público, ela contribui para a melhoria da eficiência dos processos internos das organizações e para a produção de resultados de alta qualidade (Urpia *et al.*, 2023). Anand et al. (2023) dizem que a GC engloba um conjunto de atividades, processos e práticas projetadas para promover a aquisição, absorção, transferência, compartilhamento, utilização e armazenamento de conhecimento.

Máximo et al. (2020) definem GC como um conjunto de processos e atividades com o objetivo de aprimorar a obtenção, retenção e gerenciamento do conhecimento em uma organização. Atualmente, a GC é uma ferramenta essencial para administrar o conhecimento dos colaboradores, visando alcançar as metas definidas pela organização (Boonchan; Sinthamrongruk; Khamaksorn, 2022).

Farooq (2023) afirma que a GC facilita aos indivíduos ou colaboradores o acesso às informações necessárias para aumentar sua eficiência e produtividade. Sendo assim, as organizações devem focar na adoção de diversos modelos sugeridos em estudos para alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Maronato (2018) afirma que a GC desempenha um papel fundamental ao facilitar a articulação do conhecimento organizacional, por meio de um conjunto de técnicas e procedimentos, ou seja, a GC gerencia os processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento relevante dentro da organização.

Segundo Cerchione et al. (2023) os processos de GC podem ser caracterizados como uma colaboração integral entre as diversas partes de uma organização. Isso envolve a geração e disseminação de conhecimento em vários níveis, integrando-o aos produtos, serviços e sistemas da empresa. Os processos de GC desempenham um papel crucial na sustentabilidade das organizações (Demir *et al.*, 2023).

Kianto e Andreeva (2014) caracterizam as práticas de GC como um conjunto de atividades organizacionais e gerenciais realizadas intencionalmente. Estas atividades têm o propósito de apoiar e aprimorar os processos de conhecimento na empresa, influenciando positivamente o conhecimento organizacional. Assim, entende-se que a GC é parte intrínseca das práticas de gestão como um todo. Portanto, percebe-se que as organizações que efetivamente gerenciam seus conhecimentos integram essa prática em suas estruturas, garantindo que o conhecimento esteja acessível a toda a organização. Além disso, o valor que a GC adiciona à organização decorre das decisões de gestão tomadas pelos gestores, conforme apontado por Lönnqvist, (2017).

Farooq (2019) afirma que a GC seja uma função que abrange a orientação para a aprendizagem, o compartilhamento de conhecimento, a memória organizacional e a reutilização de conhecimento. As práticas de GC facilitam a criação de valor, o que é fundamental para o desenvolvimento de relacionamentos com as partes interessadas à organização. O quadro a seguir apresenta algumas práticas de GC identificadas como fundamentais para o desenvolvimento e a eficiência de organizações intensivas em conhecimento. Cada prática é acompanhada de uma descrição detalhada que captura sua essência e aplicabilidade, assim como a referência acadêmica correspondente que suporta sua validação e implementação efetiva nas organizações (Conti *et al.*, 2024).

Quadro 2: Práticas de GC em organizações

Prática de Gestão do Conhecimento	Descrição Acadêmica	Referência
Equipe Colaborativa	Equipes colaborativas promovem descentralização da autoridade e divisão de trabalho, baseando-se na troca de conhecimentos complementares para tarefas complexas.	(Davenport; Prusak, 1998; DON-USA, 2001; Wiig, 2004; APO, 2020))
Narrativa	Utiliza narrativas para compartilhar conhecimento, adicionando contexto às experiências e resgatando a memória organizacional, enriquecendo tanto as experiências individuais quanto corporativas.	(Davenport; Prusak, 1998; Don-Usa, 2001; Bergeron, 2003; Rao, 2005; Servin, 2005; Brown, 2010; APO, 2020).
Mentoria	Processo de transferência intencional de conhecimento de um profissional mais experiente para um mais novo, promovendo desenvolvimento de carreira.	(APO, 2020; Oliva; Kotabe, 2019).
Lições Aprendidas	Prática de registrar lições aprendidas durante e após uma atividade ou projeto, refletindo práticas passadas e oferecendo recomendações para melhorar o desempenho futuro.	(DON-USA, 2001; Bergeron, 2003; Servin, 2005; BCPR-UNDP, 2007).
Comunidades de Prática	Grupos dedicados ao desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento específico, acelerando a aprendizagem e transcendendo barreiras organizacionais convencionais.	(DON-USA, 2001; Bergeron, 2003; Rao, 2005; Servin, 2005; BCPR-UNDP, 2007; Kazi; Wohlfart; Wolf, 2007; APO, 2020)).
Treinamento	Desempenhar o papel de mentor implica facilitar e apoiar o desenvolvimento de outra pessoa, incorporando a prática de modelagem. Isso significa que o mentor deve ser capaz de exemplificar efetivamente as mensagens e sugestões transmitidas ao iniciante.	(Kamarudin et al., 2020).
Sessões de Brainstorming	Reuniões de indivíduos com expertise diversa, focados em gerar propostas não convencionais para explorar o máximo de soluções possível.	(Bergeron, 2003; APO, 2020; Brown, 2010).

Fonte: Adaptado de Conti *et al.* (2024).

Tais práticas são apontadas como ferramentas eficazes para a transição de uma estrutura organizacional tradicional para uma configuração típica de organização intensiva em conhecimento. Os resultados demonstram que a integração de práticas de gestão do conhecimento em organizações é essencial para a transição de uma

estrutura organizacional convencional para a configuração distintiva de uma organização intensiva em conhecimento (Conti *et al.*, 2024).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E UNIVERSIDADES

A GC é um método integrado de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, tido como essencial para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, além de contribuir para os princípios fundamentais da administração pública brasileira, como legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (Batista, 2012).

O campo da administração pública é tradicionalmente vinculado à características como inflexibilidade, ineficiência, rigidez, burocratização e conservadorismo, criando a percepção de que essas organizações estão atrasadas em comparação ao setor empresarial no que se refere à gestão do conhecimento. Contudo, a dinâmica de desenvolvimento do ambiente organizacional deve estar em consonância com a dinâmica do processo de GC (Cajková; Jankelová; Masár, 2023). A literatura sobre GC no setor público muitas vezes negligencia as características únicas da administração pública. A solução para problemas sociais complexos requer necessariamente um entendimento profundo do contexto da gestão pública e da criação de valor público. Os julgamentos de valor são essenciais na definição dos objetivos das políticas públicas e na escolha dos meios para alcançá-los, ou seja, na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Cada julgamento de valor e cada situação de tomada de decisão influenciam quais informações são consideradas relevantes para avaliar e gerenciar as operações do setor público (Laihonen; Kork; Sinervo, 2024).

Damian *et al.* (2021) afirmam que as organizações públicas, assim como as privadas também precisam investir em GC a fim de desenvolver suas atividades com maior eficiência, proporcionando melhores serviços e contribuindo para o desenvolvimento social e econômico dos cidadãos. Nesse sentido, a GC desempenha um papel estratégico na administração pública, uma vez que os cidadãos buscam

informações públicas e demandam uma prestação de serviços de qualidade. De acordo com Santana e Pereira (2024), observa-se também que a GC no setor público tem recebido crescente atenção de pesquisadores desde o início deste século, abordando aspectos técnicos e estratégicos. Adicionalmente, nota-se ainda um esforço contínuo para mensurar o impacto de uma GC eficaz no serviço público.

Neves Júnior e Marinho (2018) destacam a importância de as organizações públicas promoverem a implementação e o compartilhamento de práticas de GC, porque isto estimula o fluxo de informações, facilita a comunicação, promove o alinhamento das estratégias e estabelece objetivos claros para os funcionários. Nesse sentido, a GC contribui para promover uma cultura de cooperação e união nas organizações públicas, fortalecendo as relações entre os servidores, permitindo que eles desenvolvam suas atividades com maior eficácia em benefício da sociedade, o que os capacita a desempenhar suas funções de forma mais eficiente, atendendo melhor às necessidades da sociedade (Zanuzzo *et al.*, 2019).

Na visão de Damian et al. (2021), as organizações públicas devem aproveitar a GC como uma ferramenta para aprimorar sua posição frente aos desafios e oportunidades que surgem diariamente, gerenciando de forma eficiente o acúmulo de conhecimento prático, experiências acumuladas, valores, processos e rotinas. Desta forma, a organização pública poderá obter vantagens competitivas sustentáveis, resultando em benefícios significativos para os funcionários públicos, cidadãos e sociedade como um todo.

Cajková, Jankelová e Masár (2023) declaram que é essencial reconhecer que uma GC bem implementada e em constante desenvolvimento pode ser uma ferramenta valiosa e um caminho para transformar uma organização pública excessivamente burocrática em um escritório voltado para o cidadão-cliente, alinhado a organização pública com a legislação, o que facilitaria a participação dos cidadãos no governo. Diante disso, destaca-se que, apesar dos desafios enfrentados pelo setor público no gerenciamento eficaz do conhecimento, a priorização de sua gestão é essencial para aprimorar a prestação de serviços públicos (Kassa; Ning, 2023).

De acordo com Laihonon, Kork e Sinervo (2024), para a GC é essencial a forma como os objetivos das organizações são definidos, pois são eles que eventualmente

determinarão quais conhecimentos são priorizados na tomada de decisão. No ambiente político-administrativo, os formuladores de políticas produzem, coletam e interpretam uma diversidade de informações para apoiar suas decisões. Do ponto de vista da GC no setor público, os tomadores de decisão se deparam com interesses políticos concorrentes, lógicas institucionais diversas e desafios de poder ao buscar soluções para problemas sociais complexos.

Damian et al. (2021) indicam ainda que ao aplicar a GC, a gestão pública terá estratégias sólidas para criar, compartilhar e estabelecer fluxos de informação de alta qualidade, o que auxiliará na tomada de decisões mais informadas e embasadas, e desta forma, a GC se torna uma aliada fundamental para impulsionar a eficácia e a eficiência da gestão pública, proporcionando benefícios tanto internos quanto para a sociedade em geral. Segundo Andrade (2024), a GC provou ser um fator crítico para o sucesso da transformação digital no setor público, aliada à utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação, juntamente com o uso estratégico do conhecimento organizacional. Busca-se com esses elementos, a ampliação da eficácia, aprimoramento da eficiência e fomento ao desenvolvimento de competências, além de estimular a criatividade e a inovação na administração pública.

O conhecimento apresenta-se como elemento crucial para a sobrevivência das organizações, sendo a fonte de onde emergem a inovação e a competitividade. As instituições de ensino superior (IES), reconhecidas como grandes produtoras de conhecimento e inovação e com um papel significativo na sociedade e economia, também podem empregar o conhecimento que produzem como diferencial estratégico de sua atuação na sociedade. O aproveitamento estratégico do conhecimento pode potencializar não apenas a sua posição competitiva, mas também seu impacto socioeconômico mais amplo (Costa; Castro, 2022).

A GC é especialmente preponderante nas IES, dado que a disseminação do conhecimento é o principal objetivo dessas instituições (Fauzi, 2023). Nos últimos anos, as universidades têm enfrentado mudanças significativas, buscando se tornar cada vez mais inovadoras e empreendedoras, a fim de atender às expectativas da sociedade e desempenhar um papel mais efetivo no desenvolvimento econômico e social de suas comunidades (Schimtz et al., 2016).

Elezi (2021) aponta que o ambiente do ensino superior está se tornando progressivamente mais competitivo, levando as IES a buscarem constantemente estratégias para expandir e fortalecer sua participação no mercado. As IES exercem papel fundamental no desenvolvimento sustentável e são vistas como parceiras cruciais na consecução de objetivos de sustentabilidade, devido ao seu papel central como provedoras de conhecimento (Hamdan *et al.*, 2024).

No desafiador ambiente atual, as IES devem desenvolver agilidade estratégica, o que implica em compreender e adotar a flexibilidade e a eficiência necessárias. Tais atributos são fundamentais para estabelecer um ciclo de aprendizagem contínuo nas IES, permitindo que elas reavaliem e ajustem suas atividades colaborativas de acordo com as demandas de um ambiente cada vez mais digitalizado (Fauzi, 2023).

Adeinat e Abdulfatah (2019) afirmam que devido ao aumento na competição entre as IES, se reforçou a responsabilidade da universidade de preparar seus graduados para lidar com o dinâmico e complexo mercado de trabalho. Conforme afirmação de Wahda (2017), a cultura de aprendizagem organizacional no ensino superior desempenha um papel crucial no alcance de um melhor desempenho organizacional por meio da implementação da GC.

Buchele et al. (2016) afirmam que a GC ainda carece de um esclarecimento mais abrangente nas IES para que suas práticas possam ser adequadamente incorporadas nos modelos institucionais, contudo as organizações que já estão alinhadas com as práticas de GC estão colhendo resultados significativos dessa abordagem. Dentre tais resultados, destacam-se melhorias substanciais nos processos, desenvolvimento de uma cultura voltada para o conhecimento e criação de uma dinâmica de inovação.

Na visão de Costa e Castro (2022), verifica-se um cenário emergente para a GC em UFs, com progressos na valorização da qualificação do pessoal e na adoção de tecnologias de informação e comunicação. Contudo, ainda faltam processos formalizados que efetivamente convertam o conhecimento científico em conhecimento organizacional. Os autores destacam a necessidade urgente de expandir as pesquisas que conectem esses dois tipos de conhecimento.

O aumento de IES no país tem motivado estas organizações a adotarem uma abordagem mais empreendedora em suas atividades, explorando maneiras de adicionar valor aos seus produtos e serviços educacionais, tanto em nível departamental quanto institucional (Elezi, 2021). Pham et al. (2023) estabelecem que no âmbito do ensino superior, a GC representa um esforço sistemático e intencional para implementar práticas eficazes de conhecimento. Em contrapartida, verifica-se que apesar de ser uma das prioridades estratégicas das UF, a GC ainda está em fase de desenvolvimento nas UF do Brasil (Nascimento *et al.*, 2022).

O Guia de Boas Práticas de GC elaborado pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) apresenta-se como uma ferramenta para orientar a implementação de práticas eficazes de GC na administração pública. Este guia destaca a importância da gestão estratégica e transparente, promovendo inovação e sustentabilidade (UFRPE, 2023). O Quadro 3 fornece uma visão detalhada das boas práticas de gestão do conhecimento propostas pela (UFRPE, 2023). Cada prática é descrita com uma explicação que destaca sua utilidade e aplicação dentro do contexto organizacional.

Quadro 3: Guia de Boas Práticas de GC da UFRPE

Boas Práticas	Aplicação
Banco/Mapa de Conhecimentos	Refere-se à criação de repositórios que organizam e disponibilizam conhecimentos e informações em diversos formatos, facilitando o acesso e a consulta organizacional.
Elaboração de Manuais e Guias	Inclui o desenvolvimento de documentos que detalham procedimentos ou práticas padrão, servindo como referência para a execução consistente de tarefas.
Ambientes Colaborativos	Ambientes físicos ou virtuais projetados para promover a interação e a cooperação entre membros da equipe, incentivando a troca de ideias e experiências.
Café do Conhecimento	Eventos informais onde os participantes discutem temas variados para promover o compartilhamento de conhecimentos de forma descontraída e engajadora.
Registro de Lições Aprendidas	Processo de documentar experiências significativas, tanto positivas quanto negativas, para que possam ser consultadas e utilizadas para melhorar práticas futuras.
Revisão Pós-ação	Avaliação realizada após a conclusão de projetos ou atividades para capturar aprendizados e informar melhorias contínuas.
Comunidades de Prática	Grupos formados por indivíduos com interesses ou desafios comuns que se reúnem regularmente para compartilhar conhecimentos e melhores práticas.
Programa de Mentoria Técnica	Programas estruturados onde profissionais mais experientes orientam outros menos experientes, promovendo o desenvolvimento de habilidades e a transferência de conhecimento.
Trilhas de Aprendizagem	Sequências de capacitações planejadas para desenvolver habilidades e conhecimentos específicos, alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

Fonte: Adaptado de UFRPE (2023).

Estas práticas são sugeridas como ferramentas efetivas para melhorar o compartilhamento, a criação e a aplicação do conhecimento na universidade. Cada prática é projetada para resolver desafios específicos dentro da organização, promovendo um ambiente mais colaborativo e inovador. Ao adotar essas práticas, a UFRPE visa não apenas melhorar a eficiência organizacional, mas também fortalecer a capacidade institucional de responder a novos desafios (UFRPE, 2023).

2.3 NORMA ISO 30401:2018

A ISO é uma organização independente e não-governamental fundada em 1947, dedicada à promoção da normalização de produtos e serviços, atualmente, ela conta com membros de 164 países, que participam ativamente no desenvolvimento e revisão das normas. De maneira geral, uma norma ISO estabelece princípios e requisitos que orientam as organizações em relação a um assunto específico. Um princípio é considerado como o fundamento ou essência de algo, sendo a causa primária na qual algo se baseia ou se origina. Os princípios fornecem as proposições fundamentais que guiam determinado aspecto. Por outro lado, um requisito é uma condição necessária para alcançar um determinado objetivo, ou seja, uma exigência básica e essencial para atingir um propósito específico (ISO, 2018).

O conhecimento é reconhecido como um recurso fundamental para a criação de valor nas organizações, e, nesse sentido, a GC é um elemento "obrigatório" em todas as organizações, sendo um recurso essencial na economia moderna, conforme sustentado por Kudryavtsev e Sadykova (2019). Como resultado dessa importância, a GC foi recentemente incluída nas normas ISO 9001:2015 e ISO 30401:2018, que estabelecem requisitos para um SGC.

Uma norma é um conjunto de instruções práticas que facilita às organizações o gerenciamento eficiente do conhecimento para alcançar suas metas, sendo o 'conhecimento organizacional' o seu capital intelectual (Boonchan; Sinthamrongruk; Khamaksorn, 2022). Schimitt (2022) discorre que padrões e normas têm como objetivo fornecer critérios comuns para a avaliação comparativa e auditoria. E que por esta razão são essenciais para determinar os níveis de qualidade e/ou realização e facilitar transações e responsabilizações eficazes entre todos os participantes envolvidos. Estes padrões ajudam a garantir a uniformidade e a confiabilidade nos processos e resultados, promovendo a eficiência e a transparência nas organizações.

Os padrões do sistema de gestão ISO foram desenvolvidos para auxiliar as organizações na melhoria contínua de seu desempenho. Essas normas estabelecem requisitos e diretrizes que orientam as organizações na gestão de suas políticas e processos, visando alcançar objetivos específicos. Além disso, eles promovem o

desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para um ciclo contínuo de autoavaliação, correção e aprimoramento das operações e processos, incentivando assim uma melhoria constante e sustentável (Carlucci *et al.*, 2022).

A norma ISO 30401:2018 tem como objetivo estabelecer princípios e requisitos para a GC que auxiliem as organizações de duas maneiras principais: a) como orientação para aquelas que buscam ser competentes na otimização do valor do conhecimento organizacional, e b) como base para a auditoria, certificação, avaliação e reconhecimento dessas organizações competentes por órgãos externos (ISO, 2018).

A norma ISO 30401:2018 apresenta oito princípios e 47 requisitos que uma organização pode utilizar para estabelecer, implementar, manter, revisar e melhorar um sistema de gestão do conhecimento efetivo. Esses princípios e requisitos são aplicáveis a qualquer tipo de organização, independentemente do seu tamanho, tipo ou dos produtos e serviços que oferecem, ou seja, a norma pode ser adotada por organizações de diferentes setores e segmentos, visando aprimorar a gestão do conhecimento em suas operações e obter os benefícios associados ao uso efetivo do conhecimento organizacional (ISO, 2018). No Quadro 4 são apresentados a estrutura, princípios e requisitos constantes da norma ISO 30401:2018, a partir da indicação de Carvalho (2019).

Quadro 4: Estrutura e requisitos da norma ISO/DIS 30401:2018

1. Escopo 2. Referência Normativa 3. Termos e Definições 4. Contexto da organização 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 a) Condução de novos conhecimentos b) Aplicação do conhecimento atual c) Conservação do conhecimento atual d) Gerenciando conhecimento inválido 4.6 Transformação do conhecimento a) Interação humana b) Externalização c) Combinação d) Acessibilidade e Internalização 4.7 Facilitadores da gestão do conhecimento a) Responsabilidade b) Processos c) Tecnologia e infraestrutura d) Governança 4.8 Cultura de gestão do conhecimento	5. Liderança 5.1 Liderança e compromisso 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 6.1 Ações para enfrentar riscos e oportunidades 6.2 Objetivos do conhecimento e planejamento para alcançá-los 7. Apoio 7.1 Recursos 7.2 Competência 7.3 Consciência 7.4 Comunicação 7.5 Informação documentada 8. Operação 8.1 Planejamento e controle operacional 9. Avaliação de Desempenho 9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação 9.2 Auditoria interna 9.3 Análise da gestão 10. Melhoria 10.1 Não-conformidade 10.2 Melhoria contínua
--	---

Fonte: Adaptado de Carvalho (2019).

Máximo et al. (2020) afirmam que a norma ISO 30401:2018 fornece diretrizes comuns para a implantação de um sistema de gestão do conhecimento, buscando proporcionar às organizações maior agilidade na solução de problemas, no desenvolvimento de habilidades e na estimulação da criatividade, contudo, é importante ressaltar que a implementação da gestão do conhecimento ainda é uma tarefa complexa, isto porque cada organização possui suas próprias particularidades, estruturas e culturas, o que torna desafiador adotar métodos padronizados de gestão do conhecimento. A norma ISO 30401:2018 teve uma emenda em 2.022 que incluiu algumas adequações aos termos e definições (ISO, 2022).

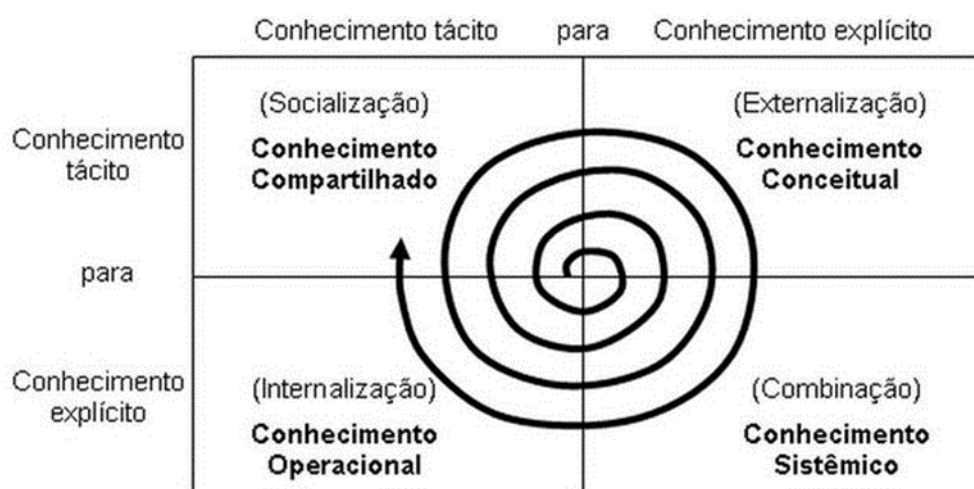
2.4 GUIAS E FRAMEWORKS DE IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 30401:2018

Alvez (2023) argumenta que a expressão '*framework*' seja originária do inglês, podendo ser traduzida literalmente como 'estrutura'. De maneira ampla, um *framework* é projetado para solucionar um problema específico. Já Abuhav (2017) discorre que um guia pode ser definido como um conjunto de diretrizes e práticas recomendadas que auxiliam as organizações no processo de adoção e conformidade com as normas ISO específicas. Estes guias geralmente incluem etapas, considerações práticas, e recomendações para alinhar os processos organizacionais com os requisitos da norma, visando atingir a certificação ISO.

A implementação da norma ISO de GC está se tornando cada vez mais relevante tanto no meio corporativo quanto acadêmico, suscitando diversas questões importantes para investigação. Entre estas questões, destacam-se as razões e métodos para padronizar os sistemas de GC, bem como os riscos, desafios e benefícios associados à implementação dessa norma (Carlucci *et al.*, 2022).

No domínio da GC, um *framework* é utilizado para estruturar e articular o processo pelo qual o conhecimento é criado, compartilhado, utilizado e mantido numa organização. Nonaka e Takeuchi (1995) propuseram um dos *frameworks* mais influentes em Gestão do Conhecimento. O modelo SECI estabelecidos pelos autores descreve a conversão de conhecimento tácito individual em conhecimento explícito coletivo e vice-versa por meio de um processo contínuo composto pelas etapas de socialização, externalização, combinação e internalização. Este *framework* sublinha a importância da interação social e da cultura organizacional como meios essenciais para a transferência de conhecimento tácito entre indivíduos e grupos, muitas vezes difícil de serem articulados em prol da construção de conhecimento organizacional.

Figura 1: Modelo SECI



Fonte: Nonaka & Takeuchi, 1997.

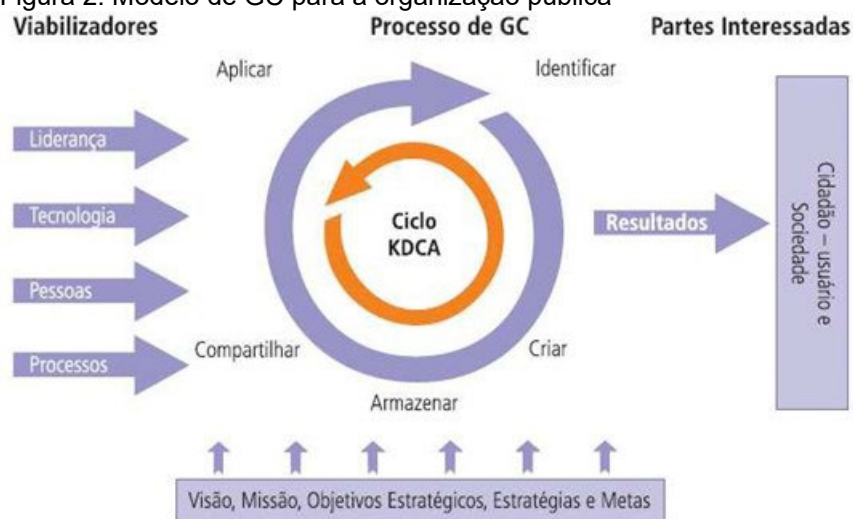
A obra seminal de Nonaka e Takeuchi (1997) estabelece as fundações da GC por meio do desenvolvimento do Modelo SECI apresentado na Figura 1. Este modelo ilustra diferentes formas de interação entre o conhecimento tácito (não codificado) e o conhecimento explícito (codificado) em um processo espiral de evolução. O Modelo SECI inclui quatro fases: a) Socialização - onde o conhecimento tácito é convertido em conhecimento tácito; b) Exteriorização - nesta etapa, o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito; c) Combinação - aqui, o conhecimento explícito é combinado com outro conhecimento explícito e, por fim; d) Internalização - neste estágio, o conhecimento explícito é convertido novamente em conhecimento tácito.

A norma ISO 30401:2018 consegue integrar de forma bem-sucedida uma diversidade de conhecimentos provenientes da literatura em um padrão amplamente aplicável em diferentes setores. No entanto, para operacionalizar e implementar efetivamente essa norma, os organismos de certificação e os gestores devem basear suas ações em evidências empíricas sobre 'o que funciona'. Isso implica levar em consideração as características específicas do mercado em que a organização atua, bem como as propriedades e particularidades da própria organização (Pawlowsky; Pflugfelder; Wagner, 2021).

É necessário adaptar as diretrizes da norma ISO 30401:2018 às necessidades e realidades específicas de cada organização, levando-se em consideração suas características individuais. Dessa forma, é possível superar as dificuldades e implementar uma gestão do conhecimento efetiva, adequada ao contexto e às necessidades da organização (Máximo et al., 2020).

De acordo com Batista (2012), é fundamental estabelecer um alinhamento entre a missão, visão, estratégia e metas da organização pública com a GC, isto permite que a organização direcione seus esforços para os fatores críticos de sucesso, ou seja, os elementos-chave que são essenciais para alcançar seus objetivos. Na Figura 2 é exposto o modelo de GC para organizações públicas elaborado por Batista (2012).

Figura 2: Modelo de GC para a organização pública



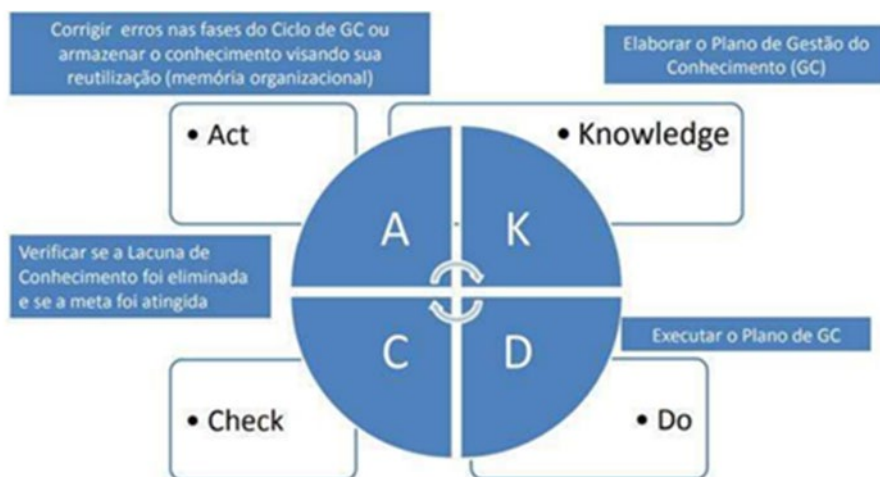
Fonte: Batista (2012).

O modelo teórico descrito na Figura 2 para a GC em organizações públicas é dividido em seis blocos. O primeiro bloco foca nos direcionadores estratégicos, incluindo visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas, enfatizando a importância do alinhamento destes com a visão e estratégia de GC da organização. O segundo bloco discute os fatores viabilizadores como liderança, pessoas, processos e tecnologia, essenciais para facilitar a GC em organizações públicas e garantir a realização dos objetivos de GC. O terceiro bloco detalha o processo de GC, compreendendo atividades como identificar, criar, armazenar,

compartilhar e aplicar conhecimento, formando um ciclo integrado para a gestão eficaz de processos e projetos (Batista, 2012).

O quarto bloco do modelo aborda o Ciclo KDCA (*Knowledge or Plan, Do, Check, Act*), uma adaptação do Ciclo PDCA com foco em controle e melhoria de processos, que se alinha com as sete dimensões da norma ISO 30401:2018. Este ciclo é fundamental para a implementação eficaz da GC. Verifica-se, uma modificação no ciclo tradicional PDCA, substituindo o "P" de Plan por "K" de Knowledge, indicando que o planejamento deve focar nos ativos de conhecimento da organização. Segundo Batista (2012), a principal característica do ciclo KDCA é a sua capacidade de vincular os processos de gestão do conhecimento ao desempenho organizacional. A Figura 3 ilustra as etapas e atividades do ciclo KDCA em organizações públicas.

Figura 3: Ciclo KDCA em organizações públicas



Fonte: Batista (2012)

O quinto bloco se concentra nos resultados da GC, divididos em imediatos (aprendizagem, inovação, aumento de capacidade) e finais (melhoria da eficiência, qualidade e efetividade social). Por último, o sexto bloco enfatiza as partes interessadas na administração pública, com foco especial no cidadão-usuário e na sociedade, ressaltando o impacto e a importância da GC no contexto da administração pública (Batista, 2012).

O Guia de Boas Práticas de GC, desenvolvido pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), serve como um manual para a aplicação de práticas de GC na instituição pública de ensino. Este documento reúne uma série de metodologias e práticas recomendadas que visam otimizar o compartilhamento e a utilização do conhecimento institucional (UFRPE, 2023). O Quadro 5 resume os principais tópicos do Guia de Boas Práticas de GC da UFRPE, destacando a estrutura organizacional do guia e apresentando uma visão geral de cada seção.

Quadro 5: Estrutura do Guia de Boa Práticas de GC - UFRPE

Seção	Descrição
1. Apresentação da Pró-reitora	Introdução do guia pela Pró-reitora, destacando sua importância e objetivos.
2. O que é Gestão do Conhecimento	Explica os conceitos fundamentais e a relevância da gestão do conhecimento.
3. O que são Boas Práticas	Descrição de práticas eficazes em gestão do conhecimento.
4. Planejamento	Aborda a importância do planejamento na gestão do conhecimento.
5. Gestão de Processos	Discussão sobre como a gestão de processos se integra à gestão do conhecimento.
6. Gestão de Riscos	Explica como a gestão de riscos contribui para a gestão do conhecimento.
7. Acompanhamento de Indicadores	Detalha como o acompanhamento de indicadores pode melhorar a gestão do conhecimento.
8. Registro, publicação e transparência de informações	Descreve a importância de registrar e publicar informações transparentemente.
9. Sustentabilidade Organizacional	Discute como as práticas de sustentabilidade se alinham com a gestão do conhecimento.
10. Dicas Rápidas	Fornecer conselhos rápidos e práticos para implementar a gestão do conhecimento.

Fonte: Adaptado de UFRPE (2023).

Verifica-se que cada seção do guia é delineada para abordar diferentes aspectos da GC na organização, desde conceitos básicos até práticas específicas. Este arranjo facilita a compreensão e aplicação dos princípios de GC pelos leitores, oferecendo um roteiro claro para a melhoria contínua e efetiva das práticas organizacionais voltadas à GC.

Lima (2021) propôs um manual de práticas de GC, que pode ser utilizado como ferramenta de orientação e suporte para servidores públicos. Este manual foi projetado para ser conciso, objetivo e claro, incorporando os principais conceitos,

práticas, ferramentas, e os fatores que facilitam ou inibem o compartilhamento do conhecimento. O Quadro 6 apresenta a estrutura deste manual.

Quadro 6: Manual de Práticas de GC - Lima (2021)

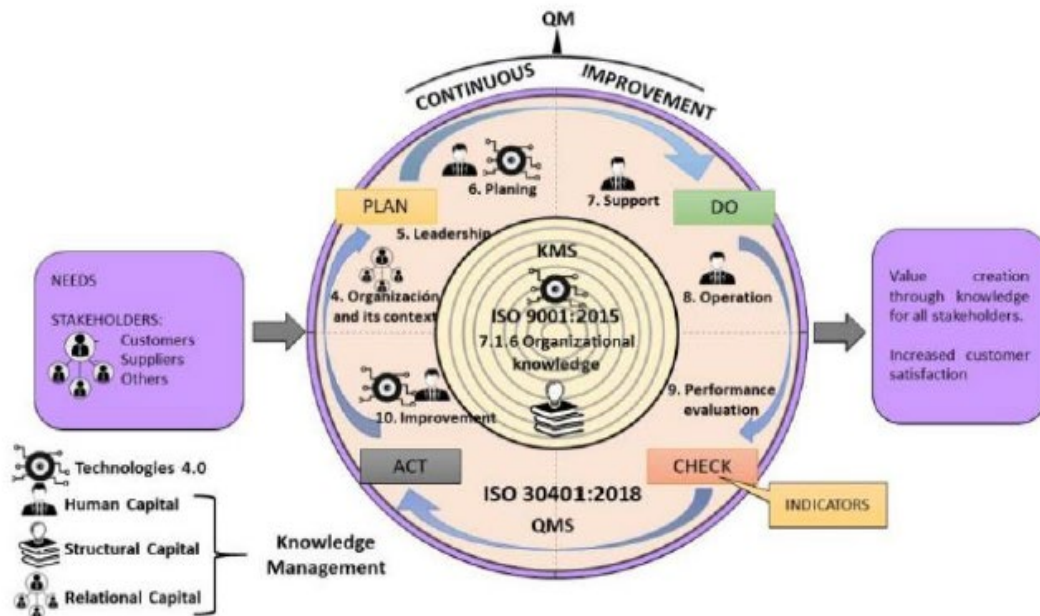
Tópico	Objetivo
Sumário	Índice do conteúdo do manual.
Apresentação	Apresentação geral, expondo a temática e o objetivo do manual.
Conteúdo principal	Conteúdo principal do manual, este capítulo possui o título “Gestão do Conhecimento (GC)” e é organizado nas seções: 1. O que é GC? - Onde o tema é apresentado de forma concisa e clara. 2. A importância da GC – Apresentando a importância e as vantagens da gestão do conhecimento na organização. 3. Fatores facilitadores e inibidores da GC – Apresentando os principais fatores encontrados na literatura. 4. Práticas e ferramentas de GC – Onde são apresentadas e explicadas as principais práticas e ferramentas de GC encontradas na literatura.
Glossário	Lista dos termos técnicos utilizados com suas respectivas definições.
Bibliografia	Lista das referências bibliográficas utilizadas na elaboração do manual.

Fonte: Lima (2021).

A estrutura do manual elaborado por Lima (2021) inclui sumário, breve apresentação para introduzir o propósito e a importância do manual, conteúdo principal detalhando as práticas e ferramentas de GC, glossário para esclarecer termos técnicos e referências utilizadas para compilar o manual.

Já Montoya-Quintero, Bermudez-Ríos e Cogollo-Flórez (2022) propõem um modelo que integra um SGC com um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na Indústria 4.0, conforme exposto na Figura 4. O modelo proposto permite uma orientação clara e abrangente para a incorporação da GC e seus elementos, bem como a motivação e integração de Tecnologias 4.0, tendo como objetivo criar uma cultura organizacional que esteja alinhada aos requisitos da norma ISO 30401:2018.

Figura 4: Modelo de integração de SGC e SGQ na Indústria 4.0.



Fonte: Montoya-Quintero, Bermudez-Ríos e Cogollo-Flórez (2022).

Neste modelo é possível avaliar todos os componentes para desenhar ou implementar um SGC em qualquer organização como ferramenta de suporte nos métodos ou tecnologias da Indústria 4.0. Nele, os componentes do SGC são apresentados com o ciclo PDCA, isso permite a socialização e internalização do modelo pelos membros da organização. Sua estrutura segue a estrutura da ferramenta PDCA da seguinte forma: a) Planejar (dimensões 4. Contexto da organização em relação ao capital relacional, 5. Liderança e 6. Planejamento em relação às tecnologias 4.0), b) Fazer (7. Suporte em relação ao capital humano e 8. Operação), c) Verificar (9. Avaliação de desempenho por meio de indicadores) e d) Agir (10. Melhoria em relação às tecnologias 4.0).

3 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Este capítulo detalha a realização da RSL conduzida junto a estudos acadêmicos previamente publicados que se relacionam com o tema desta pesquisa, descrevendo a avaliação dos artigos selecionados nas bases de dados científicas digitais.

3.1 EXECUÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A RSL realizada enfocou o tema "um guia de orientações para o desenvolvimento e implantação de sistema de Gestão de Conhecimento em universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018". Foi aplicado o método *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) para sua realização (PRISMA, 2020).

Adotando-se as fases delineadas no *framework* PRISMA e visando responder à questão de pesquisa formulada (Como desenvolver e implantar um sistema de Gestão de Conhecimento aplicável às universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018 ?), foram considerados os seguintes termos de busca para compor os construtos delineados no Quadro 7.

Quadro 7: Termos da pesquisa dos construtos

Identificação do Construto	Termo em português	Termo em inglês
C1	framework	framework
C2	implement*	implement*
C3	ISO	ISO
C4	ISO 30401	ISO 30401
C5	"Gestão do Conhecimento"	"Knowledge Management"
C6	"Organização Pública"	"Public Organization"
C7	Universidade	University

Fonte: Autor (2025).

Considerando-se os construtos especificados, foram realizadas buscas nas bases digitais *Compendex*, *Pro-Quest*, *Scopus* e *Web of Science*, com foco em trabalhos publicados em periódicos e submetidos à revisão por pares. Os trabalhos encontrados foram meticulosamente analisados e incorporados nesta pesquisa, a partir da avaliação do título, resumo, introdução e conclusão de cada um. O recorte temporal considerado versou sobre o período de nove anos (2015 a 2024), o que proporcionou uma visão abrangente, desde o surgimento do primeiro trabalho sobre a temática abordada nesta tese até o depósito desta obra para defesa pública. Vale ressaltar que na prospecção realizada utilizou-se o caractere asterisco (*) para o construto “implement*” de forma a proporcionar que a busca fosse a mais ampla possível, com o objetivo de expandir os resultados.

Foram realizados quatro tipos de consulta, cujos resultados são apresentados no Quadro 8.

Quadro 8: Resultados da consulta dos construtos

Consulta	String	Compendex	Scopus	Pro-Quest	WoS	Total
Consulta 1	C1 and C2 and C3 and C5 and C6	0	0	30	0	30
Consulta 2	C1 and C2 and C4 and C5	1	4	11	4	20
Consulta 3	C1 and C2 and C4 and C5 and C6	0	0	0	0	0
Consulta 4	C1 and C2 and C4 and C5 and C7	1	0	10	2	13
Total de resultados obtidos na pesquisa		2	4	51	6	63

Fonte: Autor (2025).

Os 63 trabalhos selecionados distribuem-se pelas bases de dados consultadas da seguinte maneira: *Compendex* (2 trabalhos); *Pro-Quest* (51 trabalhos); *Scopus* (4 trabalhos) e *Web of Science* (6 trabalhos). A partir destes resultados coletados nas buscas, aplicou-se os critérios de inclusão e exclusão, conforme indicados por Liao et al. (2017) e relacionados no Quadro 9.

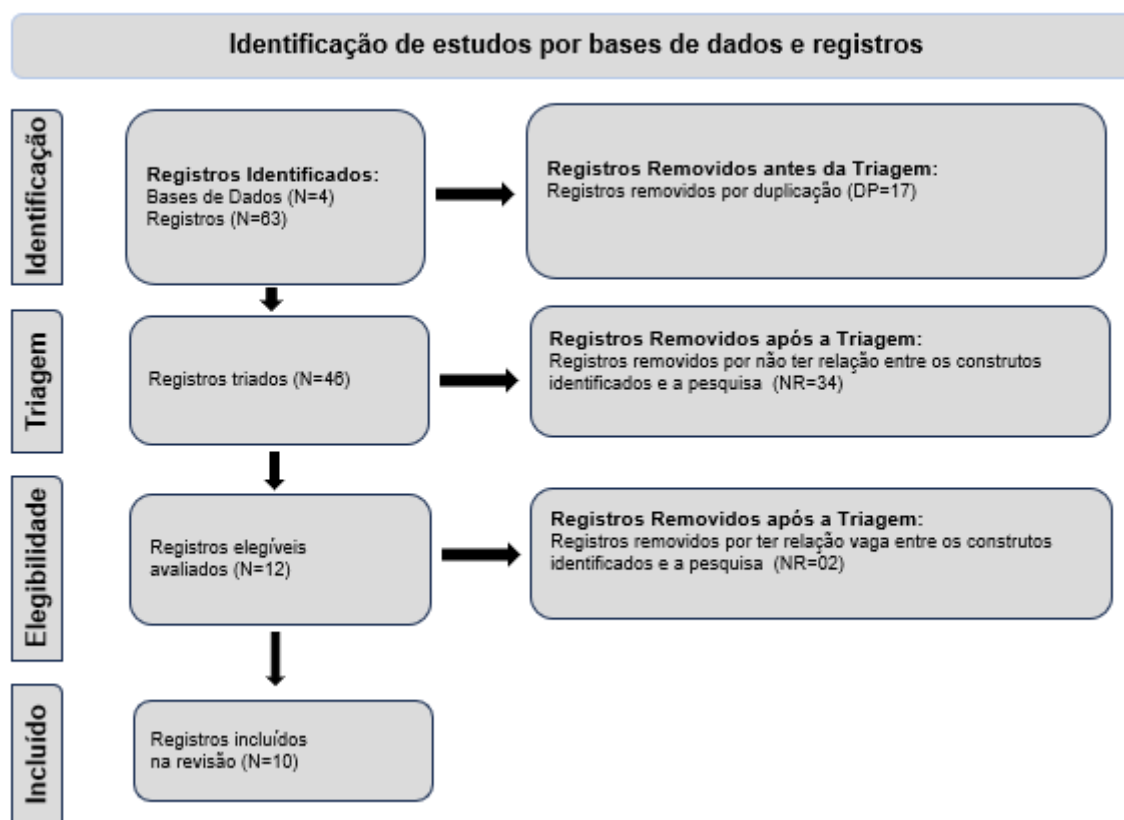
Quadro 9: Critérios de inclusão e exclusão de trabalhos considerados na pesquisa

I (inclusão) E (Exclusão)	Critérios	Comentários
E	RFB	O artigo possui os construtos apenas no título, <i>abstract</i> ou palavras-chave, mas não tem relação com o texto.
E	STC	Texto completo inacessível.
E	NR (Não Relacionado)	Os artigos que retornaram não estão ligados ao tema proposto no artigo em nenhum momento.
E	DP (Duplicado)	Os artigos que retornaram foram identificados em mais de uma base digital.
I	VR (Vagamente Relacionado)	VR: Aborda apenas 01 dos construtos relacionados no Quadro 3;
I	PR (Parcialmente Relacionado)	PR1: Aborda pelo menos 02 dos construtos relacionados no Quadro 3;
I	TR (Totalmente Relacionado)	Os esforços da pesquisa são explicitamente dedicados à relação a este artigo.

Fonte: Adaptado de Liao *et al.* (2017).

O uso do método PRISMA levou à seleção de dez artigos, dentre os trabalhos considerados, seguindo as etapas estabelecidas por Moher *et al.* (2017), conforme indicado na Figura 5.

Figura 5: Apresentação gráfica do modelo científico de pesquisa - MÉTODO PRISMA



Fonte: Adaptado de Moher *et al.* (2017).

Durante a etapa de identificação, ilustrada na Figura 5, a pesquisa nas bases de dados digitais gerou 63 registros com base nos construtos considerados, totalizando as consultas realizadas nas diferentes bases de dados consultadas. Destes, 17 eram trabalhos duplicados, culminando em 46 registros aptos a serem submetidos à fase seguinte, a triagem.

Na etapa de triagem foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão, conforme as diretrizes estabelecidas por Liao *et al.* (2017), resultando em 34 trabalhos que não se enquadravam no critério de relevância ao tema em estudo. Isso levou a um total de 12 trabalhos que seguiram para a próxima fase, a de elegibilidade.

Durante a fase de elegibilidade, ao aplicar-se os critérios de inclusão e exclusão seguindo os parâmetros de Liao *et al.* (2017), observou-se que dois trabalhos tinham uma vaga relação com o tema estudado. Como resultado, restaram dez artigos considerados adequados para prosseguir para a fase seguinte, a de inclusão.

Na fase de inclusão restaram dez artigos classificados como parcialmente relacionados (PR), já que abordam a implementação da ISO em organizações de forma geral, ou ainda abordam os fatores promotores e restritores para a implementação de GC em organizações de todos os tipos. No entanto, esses dez artigos, ao serem submetidos a uma análise de conteúdo, não versam sobre a viabilidade de implementação da ISO 30401:2018 em universidades e/ou organizações públicas. Os dez trabalhos são expostos no Quadro 10.

Quadro 10: Lista dos artigos selecionados na RSL

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO
2017	Pepulim, M. E. H., Fialho, F. A. P., & Varvákis, G.	<i>Barreiras culturais à efetivação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa</i>
2018	Bello, S. M., Ahmad, A. C., & Yusof, N. Z. M.	<i>Internal audit quality dimensions and organizational performance in Nigerian federal universities: the role of top management support</i>
2021	Itaborahy, A. L. C., Machado, R. P. M., & de Resende Alvares, L. M. A.	<i>Modelo de maturidade em gestão do conhecimento: uma visão diacrônica</i>
2021	Herrera, J. A. A., & Jiménez, O. M.	<i>Estrategias y métodos para la gestión del conocimiento de acuerdo con los requisitos NTC-ISO 30401: 2019</i>
2021	Pawlowsky, P., Pflugfelder, N. S., & Wagner, M. H.	<i>The ISO 30401 knowledge management systems standard - a new framework for value creation and research?</i>
2022	Boonchan, G., Sinthamrongruk, T., & Khamaksorn, A.	<i>Knowledge Management in the Royal Thai Army: ISO30401: 2018 Knowledge Management Systems Perspective</i>
2022	Kordova, S., Or, O., & Benis, A.	<i>Intergenerational knowledge management in a cutting-edge Israeli industry: Visions and challenges</i>
2022	Bougoulia, E., & Glykas, M.	<i>Knowledge management maturity assessment frameworks: A proposed holistic approach</i>
2022	Montoya-Quintero, D. M., Bermudez-Ríos, L. F., & Cogollo-Flórez, J. M.	<i>Model for Integrating Knowledge Management System and Quality Management System in Industry 4.0</i>
2023	Taraza, E. et al.	<i>Sustainable Development and Implementation of Quality Management Excellence Models in Public Organizations: A Systematic Literature Review.</i>

Fonte: Autor (2025).

Ressalta-se que os dez trabalhos foram publicados de 2017 em diante. A exposição detalhada de cada trabalho é apresentada no tópico seguinte.

3.2 ANÁLISE DOS TRABALHOS SELECIONADOS

Nesta seção os dez artigos selecionados e indicados no Quadro 10 foram analisados para a apresentação detalhada do conteúdo de cada um. Pepulim, Fialho e Varsákis (2017) estudam as barreiras culturais que impedem a efetiva implementação da GC em organizações públicas. Estas barreiras são entendidas como fatores que dificultam o estabelecimento de um ambiente favorável à aquisição e utilização de conhecimento útil nas organizações. Para fundamentar teoricamente esta proposição e verificar sua validade, o estudo realizou revisão de literatura e pesquisas bibliográficas. Os resultados obtidos destacam a natureza interdisciplinar do tema, com a identificação de quatro tipos de barreiras à GC nas organizações: individuais, organizacionais, culturais e ambientais, sendo que estas afetam desde fatores pessoais dos membros até influências externas do ambiente.

Bello, Ahmad e Yusof (2018) investigaram os efeitos moderadores do apoio da alta gestão na relação entre as dimensões de qualidade da auditoria interna e o desempenho organizacional em UF nigerianas. Utilizando uma amostra de funcionários de auditoria interna de alto nível de 40 UF na Nigéria, o estudo descobriu que a interação da competência de auditoria interna, independência de auditoria interna e tamanho da auditoria interna com o apoio da alta gestão influenciam significativa e positivamente o desempenho organizacional dessas universidades. Os resultados sugerem novas iniciativas de políticas para fortalecimento da auditoria interna e enriquecimento da literatura ao destacarem o efeito moderador do apoio da alta gestão como sendo fundamental para o desempenho organizacional. Os autores recomendam que maior atenção seja dada à competência de auditoria interna, independência e tamanho, com mecanismos para manter e empregar essas qualidades para uma entrega de serviços de auditoria interna mais eficiente nas UF nigerianas.

Itaborahay, Machado e Resende Alvares (2021) propuseram um novo modelo de maturidade na GC, desenvolvido a partir de um levantamento de modelos existentes e considerando a evolução da GC. O modelo proposto está em plena conformidade com a ISO 30401:2018, que estabelece os SGC e inclui seis dimensões: Pessoas, Cultura, Governança, Processos, Arquitetura Organizacional e Infraestrutura e Tecnologia. Tais dimensões são consideradas os principais habilitadores do

conhecimento nas organizações. Além disso, o modelo contempla seis níveis de maturidade, representando o desenvolvimento progressivo da GC na organização. O estudo enfatiza o conhecimento como um fenômeno social e mental que não pode ser gerido diretamente, concluindo que a maturidade da GC em uma organização pode ser representada por níveis de maturidade individuais para esses habilitadores, revelando assim a eficácia do SGC em organizações de forma geral. Os achados deste trabalho focaram exclusivamente na proposta de um modelo de maturidade, sem abranger a criação de uma ferramenta de avaliação ou a sua aplicação em um cenário prático.

Herrera e Jimenez (2021) tiveram como objetivo descrever estratégias e métodos para a gestão do conhecimento alinhados aos requisitos da norma ISO 30401:2018. O estudo envolveu uma revisão da literatura de conceitos utilizados nas estratégias de gestão do conhecimento, criação e transferência de conhecimento, baseando-se nos requisitos da norma. Foi constatado que as estratégias de personalização e de codificação são as mais utilizadas na gestão do conhecimento, correspondendo a 52% das abordagens identificadas. Além disso, o estudo ressalta a importância de identificar o tipo de conhecimento gerenciado pelas organizações para implementar a estratégia mais adequada, visando assim o sucesso da GC nas empresas.

Pawlowsky, Pflugfelder e Wagner (2021) analisaram os principais desenvolvimentos na literatura sobre GC e gestão de capital intelectual, fornecendo uma descrição detalhada da estrutura e conteúdo da norma ISO 30401:2018. Os autores avaliaram criticamente as cláusulas da norma ISO 30401:2018 em relação às taxonomias abrangentes da literatura, demonstrando como o padrão se relaciona com as teorias existentes e fornecendo orientações para sua operacionalização por órgãos de certificação e implementação por gestores. O artigo destaca que a ISO 30401:2018 integra com sucesso uma ampla gama de literatura em um padrão aplicável a diferentes indústrias. Para sua efetiva implementação e operacionalização, recomenda-se que órgãos de certificação e gestores baseiem-se em evidências empíricas sobre práticas eficazes, considerando as características do mercado e as características organizacionais.

Boonchan, Sinthamrongruk e Khamaksorn (2022) abordaram a complexidade e a multifacetada natureza da GC e seu papel como recurso econômico chave, bem como

o seu impacto significativo no aprendizado organizacional. O estudo analisou a literatura existente sobre GC e os requisitos do SGC, conforme estabelecido pela norma ISO 30401:2018, a fim de identificar os fatores de conhecimento críticos que influenciam o desenvolvimento de um SGC. Desta forma, o artigo contribui para compreender como a norma ISO 30401:2018 pode orientar a implementação eficaz de um SGC em organizações militares, com um foco específico na melhoria das práticas agrícolas.

Kordova, Or e Benis (2022) exploraram o gerenciamento do conhecimento como um processo organizacional complexo e multifacetado, enfocando a coleta e o uso de dados e informações gerados por indivíduos. Este estudo investigou as mudanças necessárias nos sistemas de qualidade das empresas para aprimorar a aprendizagem intergeracional e a retenção de conhecimento. O artigo destaca a importância de introduzir, integrar e melhorar o conhecimento nas organizações e facilitar o compartilhamento e a transferência de conhecimento entre gerações de trabalhadores. Além disso, sublinha que a implementação de padrões de gestão de qualidade, como a norma ISO 30401:2018, que exige mudança na cultura corporativa e na equipe, enfatizando a necessidade de resiliência do conhecimento organizacional por meio do envolvimento da força de trabalho na implementação de um SGC.

Bougoulia e Glykas (2022) visaram fornecer uma visão sistemática dos modelos de maturidade usados na GC, identificando diferentes perspectivas, contribuições, lacunas e desafios de implementação. O objetivo do artigo é propor um framework holístico e integrado para avaliação da maturidade em gestão do conhecimento, abrangendo as diretrizes principais da ISO 30401:2018. Neste artigo foi explorada a padronização e sua relação com a GC, apresentando padrões de GC conhecidos e seus princípios fundamentais. Apesar da ampla literatura sobre GC enfocada neste trabalho, o artigo identificou uma lacuna nas publicações sobre padrões de GC e estudos de caso correspondentes.

Montoya-Quintero, Bermudez-Ríos e Cogollo-Flórez (2022) exploraram a inter-relação entre Gestão da Qualidade e a GC, propondo métodos para alcançar a excelência organizacional. O foco principal da pesquisa voltou-se ao desenvolvimento de um modelo que integra o SGC e o SGQ no contexto da Indústria 4.0. O modelo, baseado em análise documental, descritiva e de dados quantitativos obtidos por meio de pesquisas, atende à necessidade empresarial de ferramentas que facilitem a gestão

num contexto tecnológico avançado. Ele permite concentrar-se nas variáveis mais importantes da gestão da qualidade e do conhecimento, sendo aplicável em qualquer tipo de organização que tenha implementado tecnologias 4.0, destacando assim a sua relevância no âmbito da GC e alinhamento com os padrões da norma ISO 30401:2018.

Taraza et al. (2023) analisam os efeitos da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão da Qualidade da European Foundation, bem como as abordagens Six Sigma e Lean Six Sigma em organizações públicas. O estudo identificou motivações específicas e desafios enfrentados pelas áreas de educação e serviços na aplicação dessas metodologias, com ênfase nos fatores humanos envolvidos na implementação de ferramentas de qualidade. Uma limitação importante do estudo é que os dados foram obtidos em apenas três periódicos científicos, sendo que as ferramentas qualitativas foram menos utilizadas no setor público em comparação com o privado. Os resultados incentivam mais pesquisas acadêmicas sobre a aplicação dessas ferramentas no setor público, preenchendo a lacuna de conhecimento devido à limitada publicação sobre este tópico.

3.3 CONCLUSÃO DA ANÁLISE DOS ARTIGOS SELECIONADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Os resultados consolidados das buscas realizadas nas bases de trabalhos científicos consultadas indicam que nenhum dos artigos selecionados e indicados nos quadros expostos anteriormente abordam a temática *Framework*, GC, ISO 30401:2018 e Universidades de forma conjunta. Face aos resultados encontrados na pesquisa preliminar executada, observou-se que a literatura sobre a temática abordada nessa tese de doutorado é escassa, suportando a lacuna de pesquisa identificada. Tal resultado ressalta a relevância da proposta de pesquisa ora apresentada, notadamente quanto à sua originalidade e ineditismo.

Assim, esta pesquisa buscará contribuir ao elaborar um levantamento geral do que já foi publicado na temática abordada. Como maior potencial de contribuição, esta pesquisa buscará prover orientação quanto aos sistemas, processos, práticas e ferramentas voltados ao desenvolvimento e implantação ou melhoria de SGC em

universidades públicas, tendo por base as diretrizes previstas na norma ISO 30401:2018.

4 MÉTODO E MATERIAIS DE PESQUISA

Nesse capítulo são apresentados os fundamentos metodológicos, etapas da pesquisa e instrumentos de pesquisa, bem como são descritos os métodos adotados na condução desta pesquisa de doutorado.

4.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Para atender o objetivo deste estudo (desenvolver e validar um guia de orientação (processos, práticas, ferramentas e indicadores) para o desenvolvimento e implantação de SGC em universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018), a princípio prevê-se a realização de pesquisa exploratória qualitativa (Prodanov; Freitas, 2013). Para tanto, foi realizada pesquisa exploratória qualitativa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória tem como o objetivo conseguir informações adicionais sobre o assunto a ser investigado, a fim de facilitar a definição e o delineamento do tema da pesquisa, permitindo assim uma delimitação mais clara.

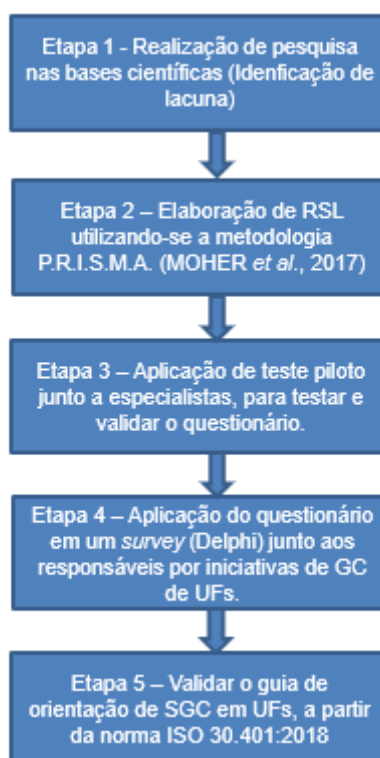
Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa exploratória, escolhida por sua adequação em investigação de fenômenos complexos em contextos específicos, como é o caso da implementação de sistema de GC em universidades públicas. Já a natureza exploratória desta investigação permitiu uma compreensão mais profunda das variáveis envolvidas e facilitou a identificação de padrões e *insights* sobre como as universidades públicas podem efetivamente implementar e se beneficiar de SGCs conforme as diretrizes da norma ISO 30401:2018.

A metodologia qualitativa foi escolhida devido à sua capacidade de explorar em profundidade as percepções e experiências dos indivíduos, permitindo assim que nuances e detalhes complexos sobre a GC nas universidades fossem capturados e analisados. Utilizou-se uma combinação de revisão sistemática da literatura e entrevistas semiestruturadas com gestores e acadêmicos envolvidos na GC das organizações objeto desta pesquisa. Esta abordagem mista proporcionou uma rica

base de dados para a análise e compreensão das práticas, desafios e oportunidades dentro do contexto específico das universidades públicas brasileiras.

A pesquisa foi estruturada em cinco etapas, de acordo com metodologia indicada por Forza (2002), conforme indicado na Figura 6.

Figura 6: Etapas da pesquisa



Fonte: Adaptado de Forza (2002).

As etapas foram executadas da seguinte forma:

- Etapa 1 - Realização de uma pesquisa nas bases científicas com o objetivo de identificar os principais autores e conceitos relacionados ao tema em questão, conforme apresentado no capítulo 1 deste documento;
- Etapa 2 – Elaboração de revisão sistemática da literatura nas bases de digitais utilizando-se a metodologia PRISMA;
- Etapa 3 – Aplicação de teste de face junto a especialistas da temática abordada, que permitiu testar e validar o instrumento de pesquisa (questionário). A partir das observações dos especialistas foram realizados

os ajustes necessários para a aplicação efetiva do instrumento de pesquisa em campo;

- Etapa 4 – Aplicação do instrumento de pesquisa (questionário) em um *survey* controlado junto aos gestores e/ou funcionários responsáveis por iniciativas de GC de UF brasileiras selecionadas. O questionário continha o guia de orientação estruturado para o desenvolvimento e implantação de SGC em universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018;
- Etapa 5 – Após a aplicação do questionário foram também realizadas entrevistas com os especialistas identificados nas UFs visando a validação do guia de orientação para o desenvolvimento e implantação de SGC em universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018.

A metodologia PRISMA de revisão sistemática de literatura é amplamente reconhecida e adotada na comunidade acadêmica como um guia essencial para a condução de revisões sistemáticas e meta-análises (Liberati *et al.*, 2009). Ao seguir os princípios e diretrizes estabelecidos pela metodologia PRISMA, os pesquisadores garantem uma abordagem padronizada e transparente, contribuindo para a robustez e confiabilidade das revisões sistemáticas e meta-análises no contexto acadêmico.

Os conteúdos estabelecidos na pesquisa bibliográfica deram suporte à elaboração da plataforma teórica, que serviu de base para o desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa previstos (protocolo de pesquisa documental, questionário, teste de face) para posterior aplicação na pesquisa de *survey* controlado. Tais instrumentos de pesquisa são amplamente aplicados por pesquisadores no meio acadêmico por sua capacidade de proporcionar uma abordagem sistemática para a coleta de dados e obtenção de informações precisas sobre um determinado fenômeno em estudo (Fowley Jr, 2013).

Quanto ao desenho da pesquisa a ser realizada, prevê-se sua realização em duas frentes. Na primeira frente de pesquisa foram consultados especialistas e pesquisadores em GC, que tenham experiência em implantação de normas ISO, a exemplo da Profa. Rose Longo e do Prof. William Limonge. Também foram

consultados mais três especialistas em GC atuantes em organizações públicas (objeto desta pesquisa), que validaram o questionário (teste de face) a ser aplicado na segunda fase da pesquisa. A segunda frente de pesquisa foi realizada por meio de *survey* controlado, tendo como apoio o questionário enviado para profissionais de 13 UFs brasileiras que já têm alguma iniciativa de GC, conforme apontado no estudo de Nascimento et al. (2022). Neste estudo os autores afirmam a necessidade de estudos que possam ampliar o escopo de abordagem de novos aspectos relacionados à norma ISO 30401:2018, no âmbito das UF brasileiras.

Após a execução destas ações, espera-se o desenvolvimento e validação de um guia de orientação (processos, práticas, ferramentas e indicadores) para o desenvolvimento e implantação de sistema de GC em universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018.

4.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Na etapa 4 foi aplicado o método *survey* controlado, que envolve a seleção cuidadosa de uma amostra representativa do público-alvo e a aplicação de questionários ou entrevistas estruturadas, seguindo protocolo pré-definido por Fowler Jr. (2013). O universo desta pesquisa é composto pelas 69 UFs em operação no país, segundo Censo da Educação Superior (INEP, 2022).

Conforme pesquisa realizada por Nascimento et al. (2022) foram identificadas as UFs mais adiantadas em relação à implementação de iniciativas em GC, que constituem a amostra inicialmente considerada para aplicação da fase 2 da pesquisa. Nesta fase buscou-se abordar profissionais das instituições mais adiantadas quanto à implantação de iniciativas e ações de GC nas universidades públicas federais. Foi encaminhado roteiro de entrevistas aos responsáveis pela GC nessas instituições.

Nesta pesquisa, optou-se por utilizar uma amostragem não probabilística, dado que o universo é composto por 69 universidades públicas brasileiras, mas as limitações de acesso e a necessidade de identificação de gestores e especialistas em gestão do conhecimento tornaram inviável a aplicação de métodos probabilísticos

(HAIR JR. *et al.*, 2010). Para operacionalizar a seleção de participantes dentro dessa estratégia, utilizou-se a técnica bola de neve, uma abordagem comum em pesquisas qualitativas e exploratórias.

Além disso, considerou-se também a indicação dos profissionais dessas UFs quanto aos outros profissionais/UFs para participarem da pesquisa, utilizando-se a técnica 'bola de neve', na qual cada participante da pesquisa indica outros profissionais também qualificados no tema e objeto de pesquisa abordados para participar da coleta de dados. A técnica bola de neve, é uma abordagem específica dentro da amostragem não probabilística, usada para resolver problemas de acesso a populações-alvo. A técnica bola de neve permite identificar e recrutar participantes por meio de indicações feitas por outros já selecionados, sendo especialmente útil em contextos onde o acesso inicial aos respondentes é restrito (HAIR JR. *et al.*, 2010). Essa abordagem foi essencial para garantir que o perfil dos participantes estivesse alinhado ao objetivo da pesquisa, como gestores e especialistas em gestão do conhecimento. Para Vinuto (2014), a técnica de amostragem bola de neve é uma forma de amostragem não probabilística, que faz uso de cadeias de referência, aplicável principalmente em pesquisas com grupos de difícil acesso.

A fim de obter o maior número possível de questionários respondidos, as informações foram solicitadas com base na Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011). Essa lei estabelece que qualquer cidadão tem o direito de solicitar acesso às informações de instituições públicas federais, desde que observem as orientações descritas no artigo 10 da referida lei. De acordo com a lei, a universidade federal tem um prazo de até 30 dias para fornecer uma resposta, mesmo que seja para informar que não promove ações de GC.

A implementação de sistemas de GC nas universidades federais brasileiras apresenta um cenário heterogêneo, com algumas instituições demonstrando um nível de prontidão significativamente mais avançado. Conforme destacado no estudo de Nascimento *et al.* (2022), apesar dos desafios enfrentados no setor público, existem UFs que têm conseguido implementar práticas eficazes de GC, servindo como referências dentro do contexto acadêmico federal para a adoção de estratégias que potencializam a GC institucional.

4.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Como instrumento de pesquisa foram utilizados dois questionários, aplicados nas etapas 3 e 4 anteriormente indicadas. O primeiro instrumento de pesquisa foi composto de questões desenvolvidas a partir do estabelecimento da plataforma teórica identificada na pesquisa bibliográfica e na RSL executadas. Seu conteúdo foi validado por meio de teste piloto aplicado junto a um grupo de especialistas, cujas experiências deveriam estar relacionadas às áreas de GC em organizações públicas ou universidades, bem como de implementações de normas ISO em organizações. O teste de face foi utilizado para essa validação, permitindo a avaliação da qualidade dos dados obtidos na pesquisa bibliográfica e possibilitando ajustes necessários antes da aplicação do instrumento em campo (Forza, 2002), conforme a próxima fase (etapa 4) da pesquisa.

A elaboração dos instrumentos de pesquisa foi fundamentada na RSL realizada, bem como na norma ISO 30.401:2018. A partir delas desenvolveu-se um conjunto correspondente de perguntas. Estas perguntas foram cuidadosamente desenhadas para capturar dados quantitativos e qualitativos que respondessem aos objetivos específicos da pesquisa.

Para garantir a validade e a relevância dos instrumentos de pesquisa, uma 'matriz de amarração' foi desenvolvida, vinculando cada seção/tópico e pergunta do questionário e roteiro de entrevista aos conceitos e teorias discutidos no capítulo da plataforma teórica estabelecida nesta tese. A matriz de amarração facilitou a validação dos instrumentos por especialistas em GC, que revisaram os esboços dos questionários e das entrevistas para assegurar que estavam alinhados com os mais recentes avanços acadêmicos e práticos na área. Os principais autores considerados por tópico estão descritos no Quadro 11.

Quadro 11: Plataforma teórica

Tópico	Principais autores
GESTÃO DO CONHECIMENTO	(Carvalho; Ferneda; Streit, 2020); (Damian; Moro-Cabero, 2020); (Laihonen; Kork; Sinervo, 2024); (Torres; Guevara; Mora, 2022); (Kusa et al., 2023); (Urpia et al., 2023); (Anand et al., 2023); (Boonchan; Sinthamrongruk; Khamaksorn, 2022); (Máximo et al., 2020); (Farooq, 2023); (Maronato, 2018); (Cerchione et al., 2023); (Kianto; Andreeva, 2014); (Demir et al., 2023); (Conti et al., 2024).
GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E UNIVERSIDADES	(Batista, 2012); (Cajkvá; Jankelová; Masár, 2023); (Laihonen; Kork; Sinervo, 2024); (Damian et al., 2021); (Santana; Pereira, 2024); (Neves Júnior; Marinho, 2018); (Zanuzzo et al., 2019); (Kassa; Ning, 2023); (Andrade, 2024); (Costa; Castro, 2022); (Schimtz et al., 2016); (Elezi, 2021); (Fauzi, 2023); (Adeinat; Abdulfatah, 2019); (Wahda, 2017); (Buchele et al., 2016); (Pham et al., 2023).
NORMA ISO 30401:2018	(ISO, 2018); (Kudryavtsev; Sadykova, 2019); (Boonchan; Sinthamrongruk; Khamaksorn, 2022); (Schimitt, 2022); (Carlucci et al., 2022); (Carvalho, 2019); (Máximo et al., 2020); (Chaves; Campello, 2016); (Carvalho; Ferneda; Streit, 2020); (Pawloswsky; Pflugfelder; Wagner, 2021); (Alvez, 2023).
GUIAS E FRAMEWORKS DE IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 30401:2018	(Alvez, 2023); (Abuhav, 2017); (Carlucci et al., 2022); (Nonaka; Takeuchi, 1995); (Pawloswsky; Pflugfelder; Wagner, 2021); (Máximo et al., 2020); (Nonaka; Takeuchi, 1997); (Batista, 2012); (UFRPE, 2023); (Lima, 2021); (Montoya-Quintero; Bermudez-Rios; Cogollo-Flórez, 2022)

Fonte: Autor (2025).

A implementação desses instrumentos de pesquisa foi executada por meio de plataforma online (Google Forms), permitindo assim ampla distribuição e fácil acesso por parte dos respondentes nas diversas universidades federais estudadas.

Na etapa 4 da pesquisa aplicou-se um questionário (validado no teste de face da etapa anterior) para a captação da percepção de gestores e/ou profissionais atuantes em GC nas UFs selecionadas quanto aos objetivos delineados nesta pesquisa. O questionário (Apêndice B) contava 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). A estrutura e conteúdo das perguntas do questionário versam sobre o guia de orientação delineado, bem como sobre os fatores promotores e detratores de sucesso na implantação de um SGC.

Conforme mencionado por Gil (2011), a utilização de escala do tipo Likert proporciona uma condição ordinal na qual o especialista externo pode expressar seu grau de concordância ou discordância em relação a uma afirmação específica da questão. Ainda segundo o autor, é importante ressaltar que quanto maior for o nível de concordância, maior será o valor atribuído a essa resposta.

4.4 TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Na Etapa 3, mediante a identificação do grupo de especialistas em GC, formado por cinco profissionais, foi desenvolvido e submetido questionário eletrônico via *Google Forms*. Essa abordagem possibilitou uma comunicação eficiente entre o pesquisador e os profissionais designados, além de viabilizar a coleta das respostas em um ambiente seguro, de alta disponibilidade e sujeito à registro e auditoria.

Na Etapa 4 foi submetido aos profissionais de GC das UFs brasileiras selecionadas o questionário validado pelos especialistas, também a partir da ferramenta *Google Forms*, com intuito de indicar o nível de relevância de cada orientação estabelecida no guia. As respostas dadas ao questionário aplicados nesta fase da pesquisa foram tabuladas visando compreender a visão dos respondentes diante do fenômeno em estudo (orientações para o desenvolvimento e implantação de SGC em universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018). Dessa forma, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva simples, como medidas de tendência central, com o objetivo de identificar os principais conteúdos do guia de orientação estabelecido relacionados à implantação do SGC na instituição de ensino.

Além disso, as respostas complementares coletadas via texto livre disponibilizado aos participantes em cada pergunta foram analisadas utilizando-se a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Por meio deste método foram evidenciadas e categorizadas as principais observações fornecidas pelos especialistas consultados na Etapa 5 em relação ao guia de orientação proposto.

4.5 MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO PRELIMINAR

Como esta tese tem por objetivo desenvolver e validar um guia de orientação (processos, práticas, ferramentas e indicadores) para o desenvolvimento e implantação de SGC em universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018; propõe-se inicialmente o modelo teórico preliminar apresentado na Figura 7.

Figura 7: Modelo teórico-empírico



Fonte: adaptado de Batista (2012) e Montoya-Quintero, Bermudez-Ríos e Cogollo-Flórez (2022).

Nesta figura apresenta-se o modelo de GC para organizações públicas elaborado por Batista (2012) sobreposto ao modelo de integração de SGC e SGQ na Indústria 4.0 proposto por Montoya-Quintero, Bermudez-Ríos e Cogollo-Flórez (2022). Os direcionadores estratégicos da organização, incluindo a visão de futuro, a missão, os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas constituem o primeiro componente e ponto de partida do modelo de Batista (2012). O segundo componente do Modelo de GC para a administração pública consiste nos fatores críticos de sucesso ou

viabilizadores da GC, quais sejam: liderança, tecnologia, pessoas e processos (Batista, 2012).

O terceiro componente do Modelo de GC para a administração pública é o processo de GC, que pressupõe que a mobilização sistemática do conhecimento requeira a realização de pelo menos cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento (Batista, 2012). Essas atividades devem ser executadas por meio da gestão de processos e projetos. Para auxiliar nesse processo, foi utilizado o Ciclo KDCA (*Knowledge or plan, do, check and act*), que o quarto componente deste modelo (Batista, 2012). Partindo-se do pressuposto de que o Ciclo KDCA proposto por Batista (2012) se baseia no Ciclo PDCA clássico de controle e melhoria de processos, considera-se a possibilidade de distribuição de cada uma das sete dimensões da ISO 30401:2018, conforme indicado no modelo de Montoya-Quintero, Bermudez-Ríos e Cogollo-Flórez (2022) e na própria norma ISO 30401:2018 (ISO, 2018), da seguinte forma:

- a) Etapa *Plan or Knowledge* (dimensões: 4. *Context of the organization*, 5. *Leadership* e 6. *Planning*);
- b) Etapa *Do* (dimensões: 7. *Support* e 8. *Operation*);
- c) Etapa *Check* (dimensão 9. *Performance evaluation*);
- d) Etapa *Act* (dimensão 10. *Improvement*).

O quinto elemento do modelo de GC para o setor público proposto por Batista (2012) é denominado resultados de GC, estes podem ser categorizados em resultados imediatos e finais. E, por fim, o sexto e último elemento do modelo de Gestão do Conhecimento no setor público destaca as partes interessadas, principalmente o cidadão-usuário e a sociedade (Batista, 2012).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados coletados nas etapas 3 (teste de face – entrevista com especialistas), 4 (pesquisa de campo – questionário enviado às UFs) e 5 (entrevistas com os especialistas das UFs) do projeto de pesquisa.

5.1 TESTE DE FACE – ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS

No contexto da presente pesquisa, cujo objetivo é desenvolver e validar um guia de orientações para o desenvolvimento e implantação de SGC em universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018, buscou-se nesta etapa 3 desenvolver um instrumento de coleta de dados robusto e adequado para a análise da gestão do conhecimento nas UFs. Esta etapa envolveu a aplicação de um teste de face junto a especialistas renomados na temática abordada. O teste de face é uma fase crucial para garantir a validade e a precisão do questionário, que foi posteriormente aplicado em campo. A contribuição destes especialistas foi fundamental para a identificação dos ajustes necessários, assegurando que o instrumento de pesquisa ficasse em conformidade com as boas práticas metodológicas e refletisse de maneira fiel as nuances do campo de estudo.

Para garantir a qualidade do *feedback* e a validade do instrumento de pesquisa, recorreu-se à participação de cinco especialistas, que são membros da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), reconhecida organização nacional dedicada à promoção da prática da Gestão do Conhecimento, da inovação e da excelência organizacional. As credenciais dos cinco especialistas participantes desta etapa são descritas a seguir de forma anônima:

- *Especialista 1*: Possui extensa experiência em Gestão do Conhecimento, com formação acadêmica sólida, incluindo um mestrado e uma especialização em Segurança na Aviação e Certificação de Produto Aeroespacial. Ao longo de sua carreira, atuou como consultor e participou de importantes projetos de certificação no setor aeroespacial.

- *Especialista 2*: Detém doutorado em Transferência de Tecnologia e um histórico profissional destacado em planejamento estratégico e gestão de transformações organizacionais. Além disso, possui vasta experiência internacional, incluindo consultoria para as Nações Unidas e atuação como professora em cursos de pós-graduação focados em gestão estratégica e inovação.
- *Especialista 3*: Mestre em Engenharia de Sistemas, com foco em aplicações práticas no setor público e na defesa. Tem ampla experiência em coordenação de projetos complexos e em sistemas de gestão da qualidade, contribuindo significativamente para o desenvolvimento de processos inovadores no setor aeroespacial.
- *Especialista 4*: Este profissional possui formação em Engenharia Industrial e Aeronáutica, com especializações em Segurança e Certificação de Produtos. Sua atuação em projetos de certificação militar e gestão da qualidade, aliada à sua experiência como consultor em Gestão do Conhecimento, reforça a importância de aplicar padrões internacionais, como as normas ISO, no contexto de Universidades Federais.
- *Especialista 5*: Este especialista possui uma formação em Engenharia de Sistemas e se destaca por sua experiência em Gestão da Qualidade e coordenação de projetos complexos, especialmente no setor público e de defesa. Com uma atuação focada na aplicação prática de metodologias de gestão e normas ISO, ele contribui de forma significativa para a implementação de processos eficientes e eficazes de Gestão do Conhecimento em organizações de grande porte, incluindo Universidades Federais.

Foi enviado e-mail convite a cada um deles com o conteúdo do questionário a ser analisado, solicitando que os especialistas enviassem as suas contribuições em resposta ao e-mail encaminhado. Todos os especialistas enviaram as suas respostas. Também foram efetuadas entrevistas com todos eles, a fim de esclarecer dúvidas sobre a pesquisa a ser realizada.

As principais contribuições dos especialistas foram sintetizadas e organizadas no Quadro 12, que destaca as sugestões de melhorias, as observações sobre a clareza das perguntas e as recomendações sobre a estrutura do questionário. Cada contribuição coletada foi fundamental para refinar e validar o instrumento de pesquisa, assegurando assim que este esteja alinhado aos objetivos científicos e necessidades práticas da aplicação em campo do presente estudo.

Quadro 12: Principais contribuições dos entrevistados

Principais contribuições dos entrevistados
03 entrevistados destacaram a importância de revisar as perguntas para garantir que elas sejam claras e compreensíveis. Isso inclui a simplificação da linguagem, a revisão da redação e a especificidade das questões para evitar ambiguidades e melhorar a compreensão dos respondentes.
02 entrevistados mencionaram a importância de incluir perguntas abertas no questionário. Essas perguntas permitem aos respondentes expressar ideias e informações que podem não ser capturadas por perguntas fechadas, oferecendo uma riqueza de dados qualitativos adicionais.
02 entrevistados tocaram no ponto de adaptar o questionário às realidades específicas das instituições que estão sendo estudadas, sugerindo a necessidade de garantir que as perguntas sejam relevantes para as práticas e contextos específicos das universidades públicas. Eles também destacaram a necessidade de revisar e validar o conteúdo para garantir que ele reflète corretamente os conceitos e práticas de gestão do conhecimento.
Um dos entrevistados apontou a necessidade de revisar algumas das práticas listadas no questionário para garantir que sejam relevantes e aplicáveis à realidade das universidades. Ele menciona especificamente a importância de distinguir práticas que são apenas teóricas das que são efetivamente implementadas.
Um dos entrevistados aconselhou a mudança na ordem dos blocos no questionário, posicionando o Bloco 3 – Processos de Gestão do Conhecimento – no final do questionário, pois tem uma abordagem diferente na escala de respostas.

Fonte: Autor (2025).

Procurou-se incorporar todas as sugestões de melhorias indicadas pelos cinco especialistas, garantindo que o questionário refletisse as melhores práticas por eles recomendadas. No entanto, em alguns casos, as sugestões não foram implementadas

diretamente, como as que sugeriam o aumento do questionário ou aquelas que já estavam contempladas em outra parte do instrumento. Essas decisões foram tomadas com o objetivo de manter o questionário conciso e focado, evitando redundâncias e garantindo a eficiência na coleta de dados.

5.2 PESQUISA DOCUMENTAL – RESULTADOS

Neste bloco são apresentados os resultados da pesquisa relacionados às características gerais da análise documental dos sites institucionais e planos de desenvolvimento institucional publicados pelas UFs participantes, proporcionando assim uma visão abrangente da formalização de como as UFs compreendem e aplicam a GC.

5.2.1 Análise dos Planos de Desenvolvimento Institucional

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa documental, incluindo a análise dos sites institucionais das 69 UFs brasileiras para verificar a existência de uma área designada especificamente para a Gestão do Conhecimento (GC) nas instituições. Durante a coleta dos dados foram obtidos os contatos da Reitoria, de Pró-Reitorias e Ouvidoria de cada instituição.

Além dos dados de contato, também foi verificado quais instituições disponibilizaram o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em seus sites. Constatou-se que cinco UFs não disponibilizaram tal documento em suas páginas institucionais. Para as demais, os PDIs foram baixados para análise com o objetivo de identificar menções à GC na UF. Como resultado, constatou-se que doze UFs abordaram a GC em seu PDI institucional. O Quadro 13 apresenta as abordagens de Gestão do Conhecimento encontradas.

Quadro 13: Principais Resultados sobre Gestão do Conhecimento nos PDIs das UFs

Referência	Análise dos PDIs
Instituição 1	Tem como objetivo estratégico, a implantação de ações de GC em 25 unidades organizacionais.
Instituição 2	Tem como uma das metas do seu PDI, a utilização de GC no melhoramento dos módulos, em parceria com o setor de tecnologia, do Sistema de Avaliação e Acompanhamento de Projetos – SAAP no tocante ao registro das informações sobre os projetos, programas e ações de pesquisa desenvolvidas ou em desenvolvimento
Instituição 3	Estruturar a GC gerada no âmbito do ecossistema de empreendedorismo inovador da instituição, incluindo o uso de formações on-line abertas a serem disponibilizadas via ferramentas institucionais.
Instituição 4	A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na instituição é vista como estratégica para o desenvolvimento institucional, com o objetivo de se tornar referência no uso dessas tecnologias e em sistemas de gestão do conhecimento, promovendo uma integração eficiente e centrada no usuário, no contexto de transformação e governo digital.
Instituição 5	O terceiro fator, denominado "dimensão ressonância do mercado", foca na integração das forças de comunicação e marketing institucional, na adaptação dos profissionais às exigências do mercado e na formação ajustada às demandas. Essa dimensão, que necessita de redesenho para maximizar seu impacto, deve ser desenvolvida pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Conhecimento.
Instituição 6	Considerando essas questões e a necessidade de amadurecer o entendimento sobre governança na Instituição, é importante propor as seguintes reflexões, que podem ser guias para os próximos anos: Estabelecer os procedimentos para a gestão da informação e do conhecimento, no momento da sucessão das funções e cargos de liderança, assegurando qualidade na continuidade da missão e dos objetivos da Instituição.
Instituição 7	Dada a complexidade da Instituição e as particularidades dos seus campi, a sistematização de processos é um grande desafio. Para otimizar a resposta interna, é necessário um Sistema Informatizado para Base de Conhecimento, que visa facilitar a busca por informações, agilizar processos e promover a cooperação entre unidades, garantindo que todos os servidores tenham acesso a informações essenciais, evitando duplicidade e aumentando a eficiência institucional.
Instituição 8	A ASCOM, reconhecendo a importância estratégica da comunicação institucional, empenha-se em promover uma comunicação consistente e acessível, melhorando os canais de informação e adotando tecnologias que facilitem o acesso, a difusão e a gestão da informação e do conhecimento, assegurando a transmissão eficaz das informações de interesse público.
Instituição 9	As políticas de gestão da Universidade seguem diretrizes da gestão pública, fundamentais para a governança universitária. A boa governança tem impulsionado transformações nos setores público e privado. A comunicação interna deve focar na disseminação das ações para integrar as diversas áreas e a comunidade acadêmica, utilizando tecnologias para alcançar a maior parte dos membros de forma eficaz, garantindo transparência e visibilidade das ações. Isso trará benefícios como a sistematização de procedimentos e a melhoria da gestão do conhecimento na Universidade.
Instituição 10	O Núcleo de Gestão do Conhecimento e da Tecnologia tem como objetivo gerar e difundir conhecimentos sobre gestão da inovação tecnológica, produção e estratégias tecnológicas, visando promover o desenvolvimento da pesquisa, ensino e atividades de extensão na sua área de atuação.
Instituição 11	A Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas é responsável por planejar, organizar, supervisionar e orientar o desenvolvimento de políticas e diretrizes voltadas à capacitação e formação dos servidores da Universidade Federal do Paraná, com foco na gestão por competência e gestão do conhecimento na administração pública.
Instituição 12	Tem um Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional que é o setor responsável por traçar estratégias e mobilizar recursos de Tecnologia da Informação em prol da racionalização e agilização dos processos organizacionais.

Fonte: Autor (2025).

Verificou-se um aumento significativo das UFs com iniciativas de GC, quando se compara ao cenário encontrado por Nascimento (2021), que indicou que apenas uma única UF fazia alguma menção à GC em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Os resultados expostos no Quadro 8 destacam que, apesar de algumas universidades apresentarem diretrizes gerais relacionadas à Gestão do Conhecimento (GC) em seus PDIs, a ausência de uma política institucional formal para a GC ainda é um desafio predominante. Além disso, observa-se que a estrutura dedicada à GC, quando existente, geralmente é fragmentada, sendo alocada em áreas como tecnologia da informação, planejamento estratégico ou gestão de pessoas, o que denota a falta de área específica ou profissionais dedicados exclusivamente à GC.

Outro ponto relevante identificado é a ausência de indicadores claros para avaliar a implementação ou impacto das iniciativas de GC. Isso evidencia a necessidade de direcionamentos mais robustos que alinhem a GC às metas institucionais, promovendo uma abordagem integrada que favoreça a inovação e a aprendizagem organizacional. Tais lacunas reforçam a importância da elaboração de estratégias que consolidem a GC como uma dimensão estratégica nos PDIs das universidades públicas brasileiras.

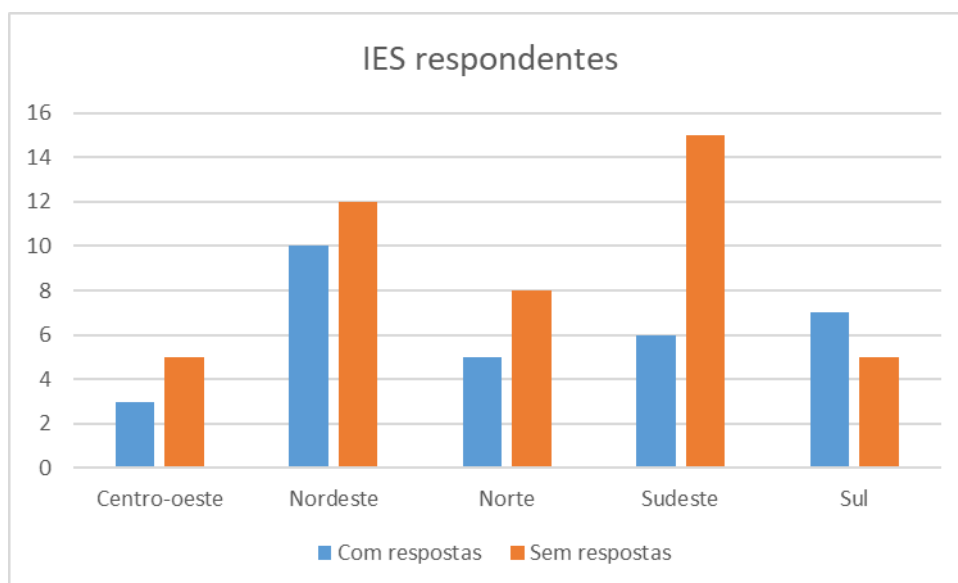
5.3 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

O questionário foi aplicado está organizado em seis seções, sendo a primeira seção com 11 questões que auxiliaram a compreensão da instituição e do profissional respondente. As demais seções foram divididas em cinco blocos, num total de 62 questões alinhadas ao modelo teórico-empírico proposto nesta tese (capítulo 4), que foi concebido a partir da fusão do modelo de Batista (2012) para implementação de GC em organizações públicas e o modelo de integração de SGC e SGQ na Indústria 4.0 proposto por Montoya-Quintero, Bermudez-Ríos e Cogollo-Flórez (2022). Os resultados obtidos são expostos segregados por seção do questionário aplicado.

5.3.1 Caracterização das UFs Participantes

Neste bloco são apresentados os resultados da pesquisa relacionados às características gerais das IES participantes, bem como dos profissionais respondentes. Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa documental e da análise das respostas às questões de I a XI do questionário. Conforme indicado anteriormente, os questionários foram enviados às UFs brasileiras via e-mail, e se utilizando do mecanismo da Lei de Acesso à Informação (LAI). Na Ilustração 1, é apresentado o quantitativo de instituições que responderam à solicitação.

Ilustração 1: IES Participantes - Etapa 4



Fonte: Autor (2025).

Observa-se que, das 69 UFs distribuídas pelas cinco regiões brasileiras, 32 (46,37 %) instituições responderam à solicitação realizada via e-mail com indicação da LAI. Dentre elas, seis estão localizadas na Região Sudeste, cinco na Região Norte, dez na Região Nordeste, sete na Região Sul e três na Região Centro-Oeste. Com isso, todas as regiões brasileiras foram representadas por UFs na amostra coletada nesta pesquisa.

Destaca-se que sete das UFs respondentes preferiram não responder ao questionário, apresentando as justificativas descritas no Quadro 14.

Quadro 14: Justificativa das IEs para a não resposta do questionário

Referência	Resposta da IES
Instituição 1	Infelizmente a nossa instituição não possui um setor específico que trabalhe com a Gestão do Conhecimento. Nesse sentido não tem como responder o seu questionário.
Instituição 2	Cabe, no entanto, ressaltar que a nossa instituição não dispõe de área ou unidade que se aplique a desenvolver estudos sobre a Gestão de Conhecimento.
Instituição 3	A nossa instituição não possui um setor/ servidor designado para exercer funções de Gestão do Conhecimento Institucional, nem um sistema de gestão da qualidade formalmente estabelecido.
Instituição 4	A nossa instituição não possui um sistema de gestão de conhecimento de acordo com o disposto na ISO 30401/2018, visto que é uma certificação pouco adotada pelas organizações públicas e privadas, e sem previsão legal.
Instituição 5	Informamos que a nossa universidade não possui sistema de Gestão de Conhecimento.
Instituição 6	Embora esta IFES tenha instituído o Núcleo de Gestão do Conhecimento e da Tecnologia (NGCTEC), ainda está em processo de estruturação para atuar com a Gestão do Conhecimento Institucional.
Instituição 7	Não possuímos setor, órgão ou instância responsável por centralizar a Gestão do Conhecimento. Trata-se de uma gestão descentralizada, feita pelos setores no dia a dia, mas sem uma diretriz institucional específica. Portanto, não temos um setor específico que possa opinar com segurança acerca das questões.

Fonte: Autor (2025).

Em relação ao questionário aplicado, foram obtidas 26 respostas de 24 UFs (34,78%), distribuídas nas cinco regiões brasileiras. Duas das instituições tiveram dois respondentes. Sendo assim, optou-se por validar ambas as respostas fornecidas por essas UFs específicas. No Quadro 15 estão listadas as UFs que responderam ao questionário deste estudo.

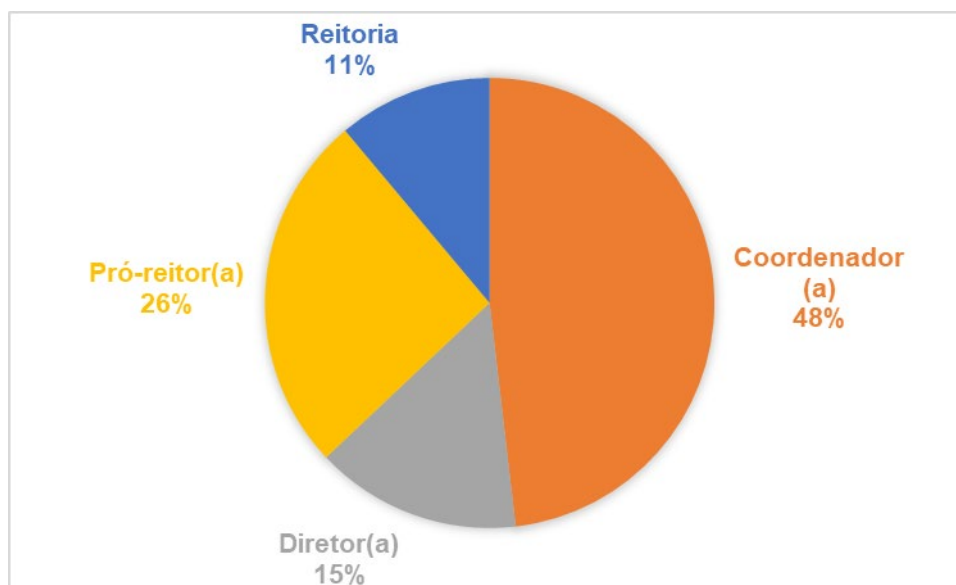
Quadro 15: IEs Respondentes

Nº	Nome da Instituição	Sigla
01	Universidade Federal de Catalão	UFCAT
02	Universidade Federal de Roraima	UFRR
03	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS
04	Universidade Federal do Delta do Parnaíba	UFDPAr
05	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA
06	Universidade Federal de Rondônia	UNIR
07	Universidade Federal de Rondonópolis	UFR
08	Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI
09	Universidade Federal do Paraná	UFPR
10	Universidade Federal de Jataí	UFJ
11	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM
12	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA
13	Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB
14	Universidade Federal do Maranhão	UFMA
15	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB
16	Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF
17	Universidade Federal de Pelotas	UFPEL
18	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA
19	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN
20	Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF
21	Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL
22	Universidade Federal de Alagoas	UFAL
23	Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP
24	Universidade Federal da Paraíba	UFPB

Fonte: Autor (2025).

Portanto, para a análise dos resultados desta pesquisa foram consideradas as 24 respostas coletadas. Na Ilustração 2 são exibidos os cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa realizada.

Ilustração 2: Perfil dos respondentes



Fonte: Autor (2025).

Constata-se que a maioria (52%) dos respondentes são dirigentes das UFs. Contudo, 85% das UFs não designou uma área responsável pela Gestão do Conhecimento (GC) na instituição. Para as UFs que responderam afirmativamente a essa questão, as áreas designadas são: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento, a Coordenadoria de Planejamento Informacional e a Diretoria de Desenvolvimento Institucional (DDI).

Verificou-se também que a maioria (85%) das UFs não designou um cargo responsável pela GC. Para as UFs que responderam afirmativamente, os cargos designados são: Coordenação de Processos e Governança de Dados (vinculado a PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento); Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (vinculado a PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento) e a Coordenação de Planejamento Informacional.

Em relação à questão que perguntava se sua instituição possui um sistema de gestão da qualidade formalmente estabelecido e em operação, a maioria (84,12%) declarou não possuir um sistema de gestão de qualidade. Por fim, em relação ao questionamento se a sua instituição adota o modelo de gestão do conhecimento de Batista, descrito no livro *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração*

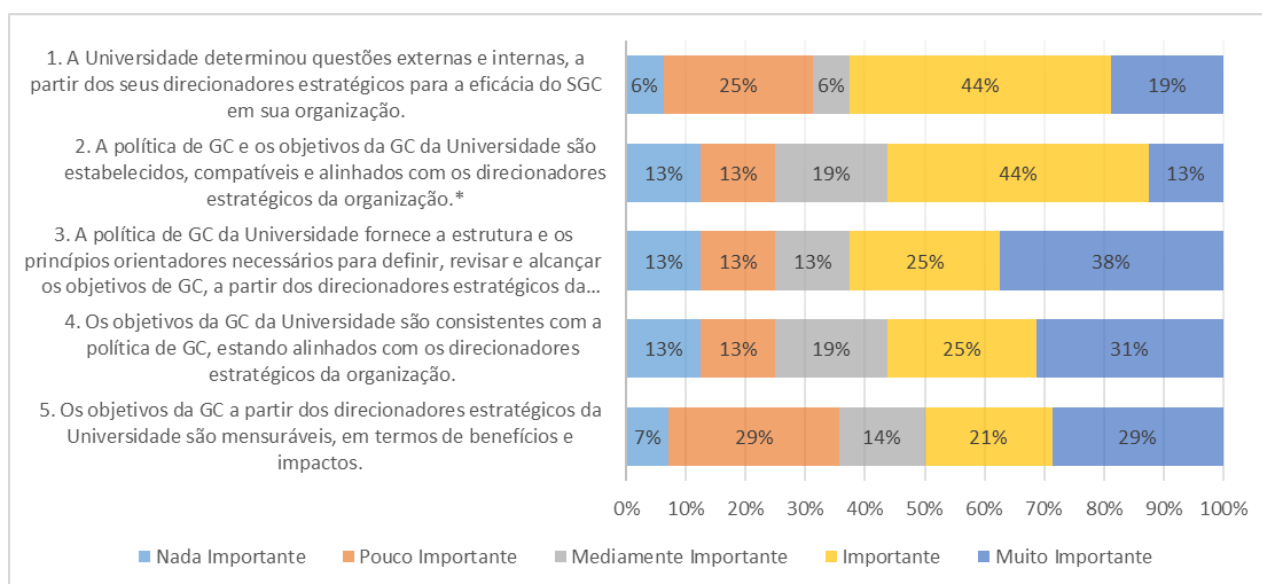
Pública Brasileira (IPEA, 2012) em suas práticas operacionais, a maioria dos respondentes (94,12%) declararam que sua UF não adota este modelo.

5.3.2 Bloco 1 – Direcionadores estratégicos da organização

Nesta seção são apresentadas as respostas obtidas no Bloco 1 do questionário, que aborda aspectos fundamentais para a GC nas organizações públicas. Este bloco enfatiza elementos cruciais como missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e metas, representados em azul claro. Estes quesitos servem como balizadores para a implementação e efetivação da GC, orientando as práticas organizacionais e contribuindo para o alinhamento das ações estratégicas dentro das instituições. Ao analisar as respostas foi possível compreender como as UFs estão estruturadas em relação a esses pilares, bem como identificar as principais tendências e desafios na gestão do conhecimento no contexto público.

Em relação a este bloco, foram aplicadas as questões 1 a 5, cujas respostas podem ser visualizadas na Ilustração 3 a seguir.

Ilustração 3: Bloco 1 – Direcionadores estratégicos da organização



Fonte: Autor (2025).

A pergunta 1 indagou se a Universidade determinou questões externas e internas, a partir dos seus direcionadores estratégicos para a eficácia do SGC em sua organização. Nota-se que a maioria dos respondentes (63%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

A questão 2 perguntou se a política de GC e os objetivos da GC da Universidade são estabelecidos, compatíveis e alinhados com os direcionadores estratégicos da organização. Verifica-se que a maioria dos respondentes (57%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

A questão 3 inquiriu se a política de GC da Universidade fornece a estrutura e os princípios orientadores necessários para definir, revisar e alcançar os objetivos de GC, a partir dos direcionadores estratégicos da organização. Constata-se que a maioria dos respondentes (63%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

Na questão 4 foi indagado sobre os objetivos da GC da Universidade são consistentes com a política de GC, estando alinhados com os direcionadores estratégicos da organização. Observa-se que a maioria dos respondentes (56%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

Na questão 5 foi perguntado sobre como os objetivos da GC, a partir dos direcionadores estratégicos da Universidade, são mensuráveis em termos de benefícios e impactos. Para esta questão observou-se que 50% dos respondentes avaliaram esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

De forma consolidada, para este bloco verifica-se que os principais resultados mencionados pelos respondentes são:

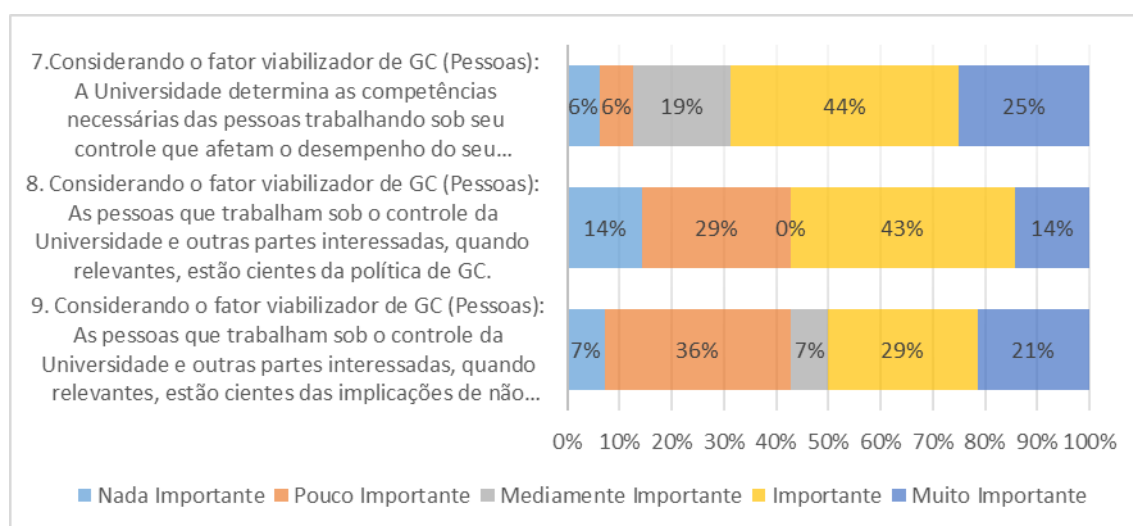
- A UF determina as questões externas e internas, a partir de seus direcionadores estratégicos para a eficácia do SGC em sua organização;
- A política de GC da Universidade fornece a estrutura e os princípios orientadores necessários para definir, revisar e alcançar os objetivos de GC, a partir dos direcionadores estratégicos da organização.

5.3.3 Bloco 2 – Fatores viabilizadores de GC

Nesta seção são exploradas as respostas obtidas no Bloco 2, que abrange os fatores viabilizadores que funcionam como facilitadores essenciais para a GC em organizações públicas. Segundo Batista (2012), esses fatores são: Liderança, Pessoas, Processos e Tecnologia. Cada um desses elementos desempenha papel crucial na promoção de uma GC eficaz, garantindo que os objetivos estabelecidos sejam alcançados com sucesso. A análise desses fatores permite a compreensão mais profunda de como as UFs podem estruturar e otimizar suas práticas de GC, assegurando um ambiente propício ao compartilhamento e retenção de conhecimento institucional.

O bloco 2 do questionário aplicou questões as questões 7 a 9 do questionário abordando cada um dos fatores viabilizadores mencionados. As respostas do fator Pessoas podem ser visualizadas na Ilustração 4.

Ilustração 4: Bloco 2 – Fator viabilizador de GC: Pessoas



Fonte: Autor (2025).

A questão 7 indagou se a Universidade determina as competências necessárias dos profissionais trabalhando sob seu controle que afetam o desempenho do seu SGC. Nota-se que a maioria dos respondentes (69%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

A questão 8 perguntou se as pessoas que trabalham sob o controle da Universidade e outras partes interessadas, quando relevantes, estão cientes da política de GC. Verifica-se que a maioria dos respondentes (57%) avaliou esta assertiva como ‘Importante’ ou ‘Muito importante’.

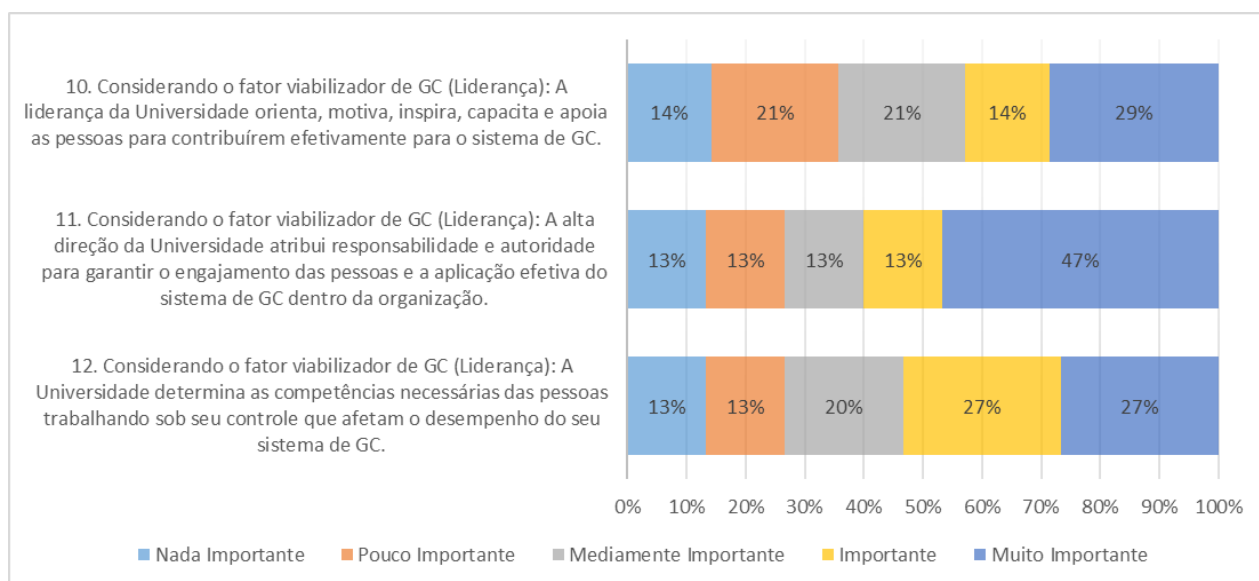
A questão 09 inquiriu se as pessoas que trabalham sob o controle da Universidade e outras partes interessadas, quando relevantes, estão cientes das implicações de não conformidades com os requisitos do SGC. Constata-se que 50% avaliaram esta assertiva como ‘Importante’ ou ‘Muito importante’.

Em relação ao fator viabilizador de GC ‘Pessoas’, verifica-se que a principal característica para os respondentes é:

- A Universidade determina as competências necessárias das pessoas trabalhando sob seu controle que afetam o desempenho do seu SGC.

Para o fator viabilizador de GC ‘Liderança’ foram aplicadas as questões 10 a 12, cujas respostas podem ser verificadas na Ilustração 5.

Ilustração 5: Bloco 2 – Fator viabilizador de GC: Liderança



Fonte: Autor (2025).

Na questão 10 foi indagado sobre como a liderança da Universidade orienta, motiva, inspira, capacita e apoia as pessoas para contribuírem efetivamente para o

sistema de GC. Observa-se que 43% avaliaram esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

Na questão 11 foi perguntado sobre como a alta direção da Universidade atribui responsabilidade e autoridade para garantir o engajamento das pessoas e a aplicação efetiva do SGC na organização. Para esta questão observou-se que a maioria dos respondentes (60%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

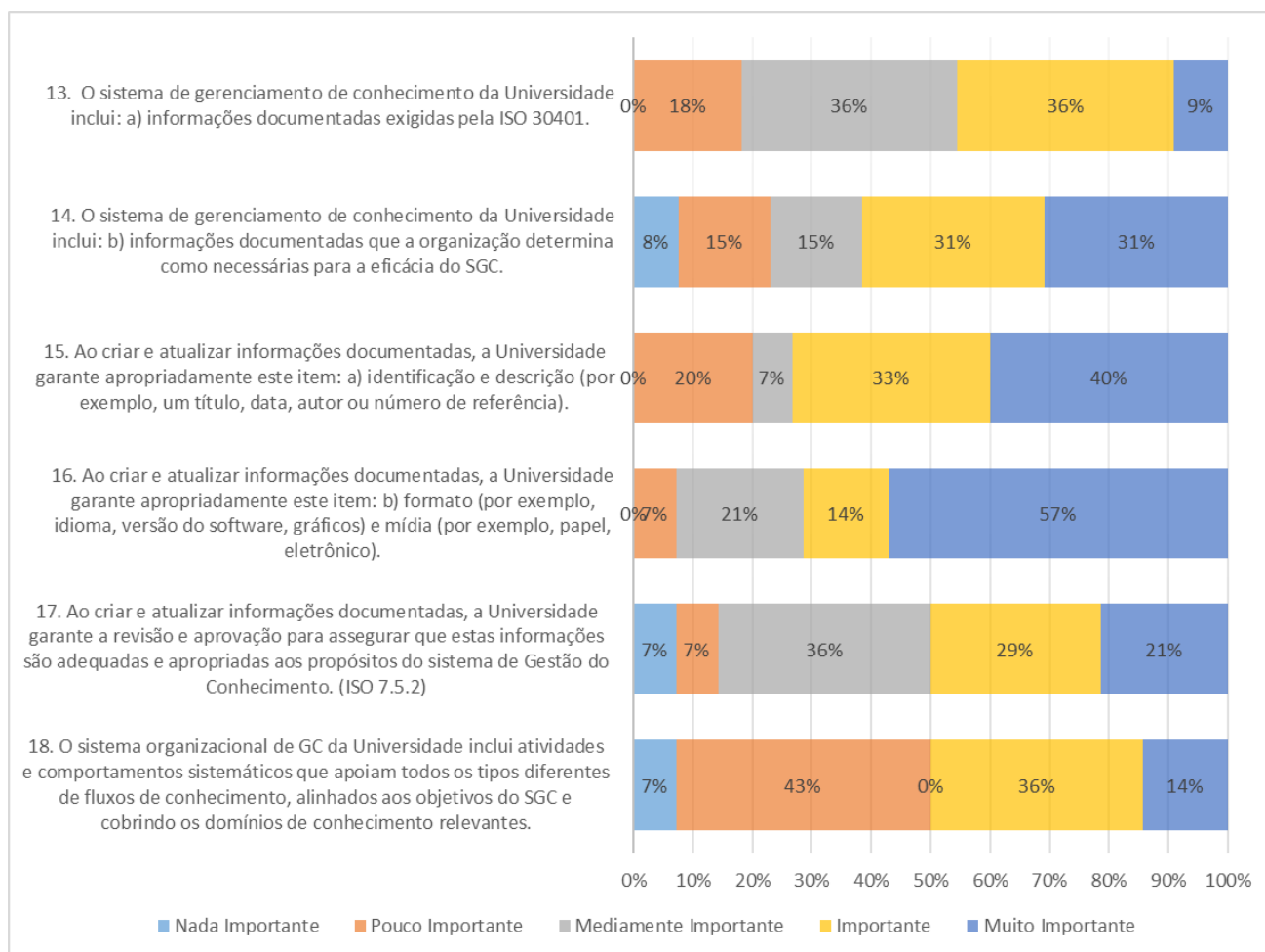
Na questão 12 foi inquirido sobre como a Universidade determina as competências necessárias das pessoas trabalhando sob seu controle que afetam o desempenho do seu SGC. Constatou-se que a maioria dos respondentes (54%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

Para o fator viabilizador de GC: 'Liderança' nota-se que a principal assertiva identificada pelos respondentes é:

- A alta direção da Universidade atribui responsabilidade e autoridade para garantir o engajamento das pessoas e a aplicação efetiva do SGC na organização.

Na Ilustração 6 é possível visualizar as respostas às questões de 13 a 18, nas quais foram abordadas assertivas para o fator viabilizador de GC 'Processos'.

Ilustração 6: Bloco 2 – Fator viabilizador de GC: Processos



Fonte: Autor (2025).

A questão 13 indagou se o sistema de gerenciamento de conhecimento da Universidade inclui informações documentadas exigidas pela ISO 30401:2018. Nota-se que 45% dos respondentes avaliaram esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

A questão 14 perguntou se o sistema de gerenciamento de conhecimento da Universidade inclui informações documentadas que a organização determina como necessárias para a eficácia do sistema de GC. Verifica-se que a maioria dos respondentes (62%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

A questão 15 inquiriu se ao criar e atualizar informações documentadas, a Universidade garante apropriadamente a identificação e descrição (por exemplo, um

título, data, autor ou número de referência). Constata-se que a maioria dos respondentes (73%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

Na questão 16 foi indagado se ao criar e atualizar informações documentadas, a Universidade garante apropriadamente o formato (por exemplo, idioma, versão do software, gráficos) e a mídia (por exemplo, papel, eletrônico). Observa-se que a maioria dos respondentes (71%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

Na questão 17 foi perguntado se ao criar e atualizar informações documentadas, a Universidade garante a revisão e aprovação para assegurar que estas informações são adequadas e apropriadas aos propósitos do sistema de GC. Para esta questão observou-se que 50% dos respondentes avaliaram esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

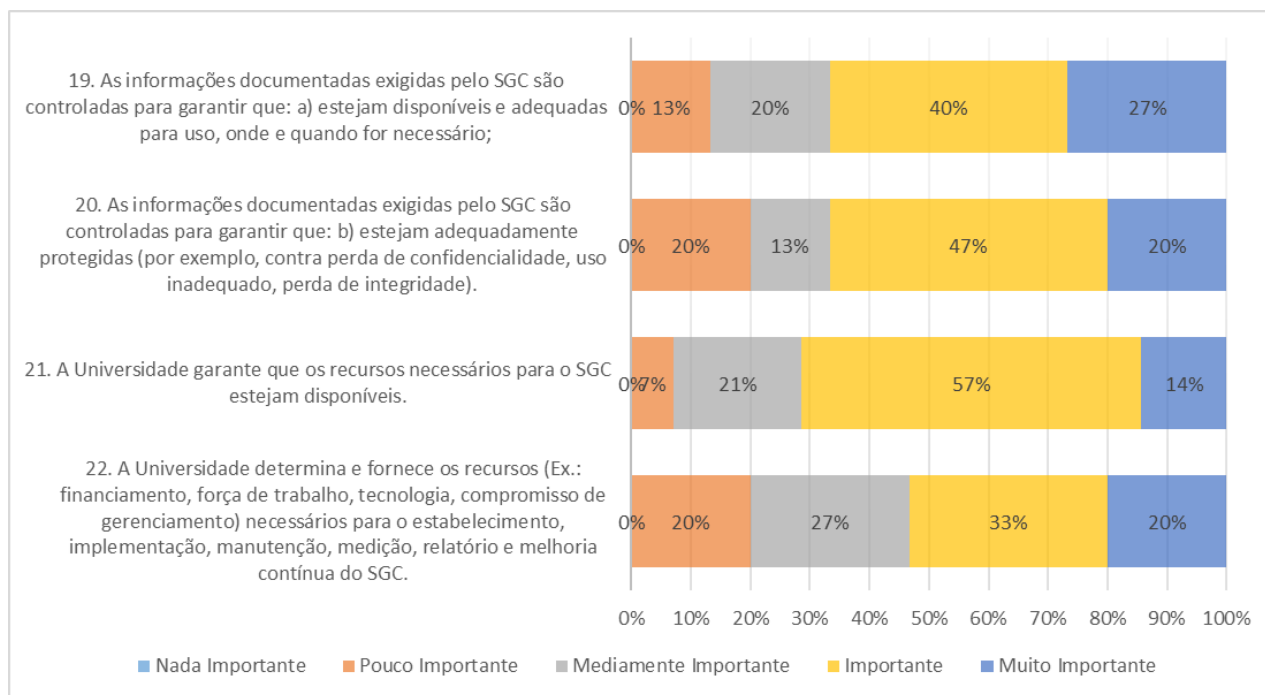
Na questão 18 foi inquirido se o sistema organizacional de gerenciamento de conhecimento da Universidade inclui atividades e comportamentos sistemáticos que apoiam todos os tipos diferentes de fluxos de conhecimento, alinhados aos objetivos do sistema de gerenciamento de conhecimento e cobrindo os domínios de conhecimento relevantes. Constata-se que para metade dos respondentes a assertiva é avaliada como 'Importante' ou 'Muito importante', e para a outra metade os respondentes a avaliaram como 'Nada Importante' ou 'Pouco importante'.

Nota-se que para o fator viabilizador de GC 'Processos' que as principais assertivas para os respondentes são:

- Ao criar e atualizar informações documentadas, a Universidade garantir apropriadamente a identificação e descrição (por exemplo, um título, data, autor ou número de referência);
- Ao criar e atualizar informações documentadas, a Universidade garante apropriadamente o formato (por exemplo, idioma, versão do software, gráficos) e mídia (por exemplo, papel, eletrônico).

Por fim, na Ilustração 7 podem ser observadas as respostas às questões 19 a 22, nas quais foram abordadas assertivas para o fator viabilizador de GC ‘Tecnologia’.

Ilustração 7: Bloco 2 – Fator viabilizador de GC: Tecnologia



Fonte: Autor (2025).

A questão 19 indagou se as informações documentadas exigidas pelo sistema de gestão do conhecimento são controladas para garantir que estejam disponíveis e adequadas para uso, onde e quando for necessário. Nota-se que a maioria dos respondentes (67%) avaliou esta assertiva como ‘Importante’ ou ‘Muito importante’.

A questão 20 perguntou se as informações documentadas exigidas pelo sistema de gestão do conhecimento são controladas para garantir que estejam adequadamente protegidas (por exemplo, contra perda de confidencialidade, uso inadequado, perda de integridade). Verifica-se que a maioria dos respondentes (67%) avaliou esta assertiva como ‘Importante’ ou ‘Muito importante’.

A questão 21 inquiriu se a Universidade garante que os recursos necessários para o sistema de GC estejam disponíveis. Constata-se que a maioria dos respondentes (71%) avaliou esta assertiva como ‘Importante’ ou ‘Muito importante’.

Na questão 22 foi indagado se 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 SGC. Observa-se que a maioria dos respondentes (53%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

Constata-se que para o fator viabilizador de GC 'Tecnologia' que a principal assertiva para os respondentes é:

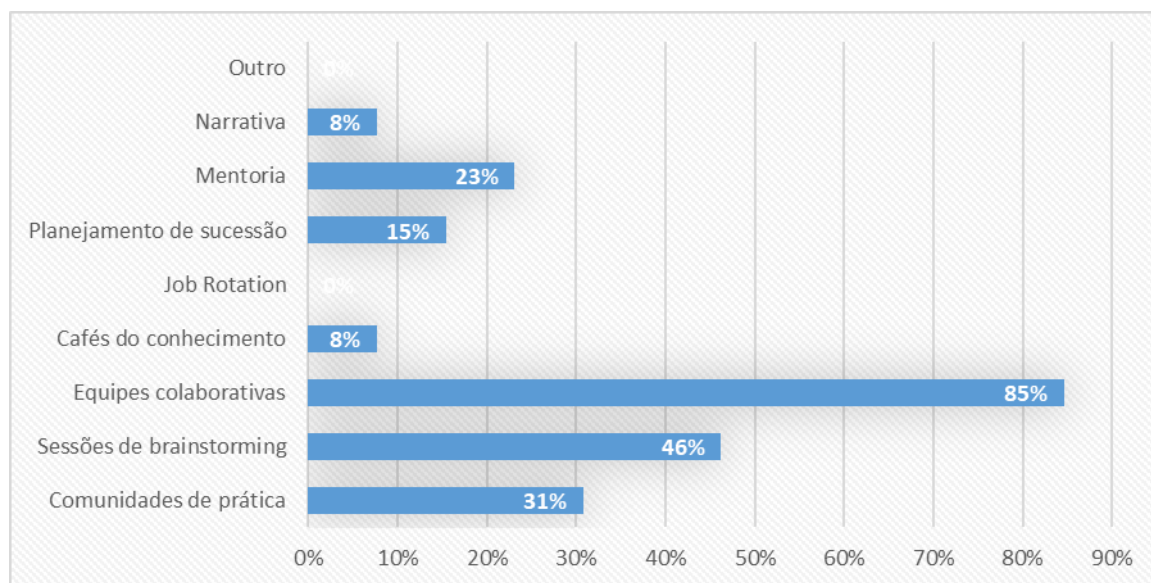
- A Universidade garante que os recursos necessários para o SGC estejam disponíveis.

5.3.4 Bloco 3 – Processos de Gestão do Conhecimento

Nesta seção são exploradas as respostas obtidas no Bloco 3 do questionário aplicado, que destaca o próprio processo de GC, ponto central para a implementação eficaz de SGC nas organizações públicas. Assim, são apresentadas as respostas relacionadas a essas atividades, oferecendo uma visão abrangente de como as UFs estão gerenciando o conhecimento em seus processos institucionais.

A pergunta 59, cujos resultados estão descritos na Ilustração 8, questionou sobre quais atividades a organização utiliza para a etapa 'Identificar' do processo de GC, que envolve a interação humana (troca e cocriação de conhecimento por meio de conversas e interações; entre indivíduos, equipes e em toda a organização).

Ilustração 8: Bloco 3 – Processo de GC - Etapa: Identificar



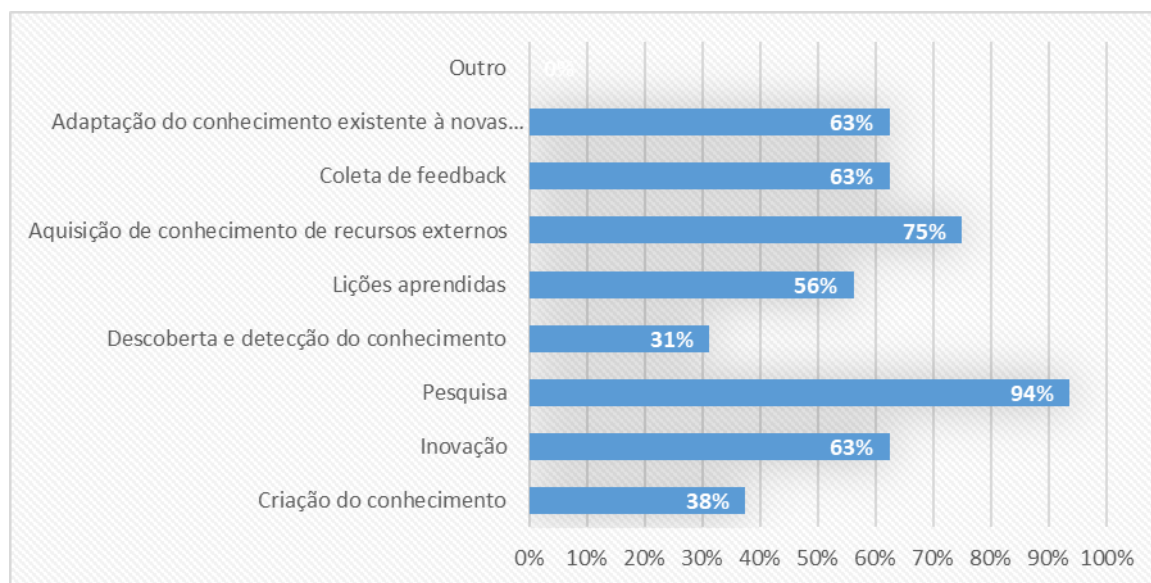
Fonte: Autor (2025).

Nesta questão a principal atividade indicada foi 'Equipes Colaborativas', com 85% de citações entre os respondentes. Em seguida, com 46% de indicação há indicação da atividade 'Sessões de *brainstorming*'. Logo após, com 31% de indicações estão as atividades de 'Comunidades de prática'. Ainda se observou com 23% de manifestações a atividade 'Mentoria' e 15% de citações para a atividade 'Planejamento de sucessão'. Por fim, 8% respondentes citaram as atividades 'Narrativa' e 'Cafés de conhecimento'.

Verifica-se que para a etapa 'identificar' do processo de GC, que envolve a interação humana que, a principal atividade para os respondentes é 'equipes colaborativas'.

A questão 60 indagou sobre quais atividades a Universidade utiliza na etapa adquirir novos conhecimentos, que corresponde a etapa 'Criar'. Os resultados são demonstrados na Ilustração 9.

Ilustração 9: Bloco 3 – Processo de GC - Etapa: Criar



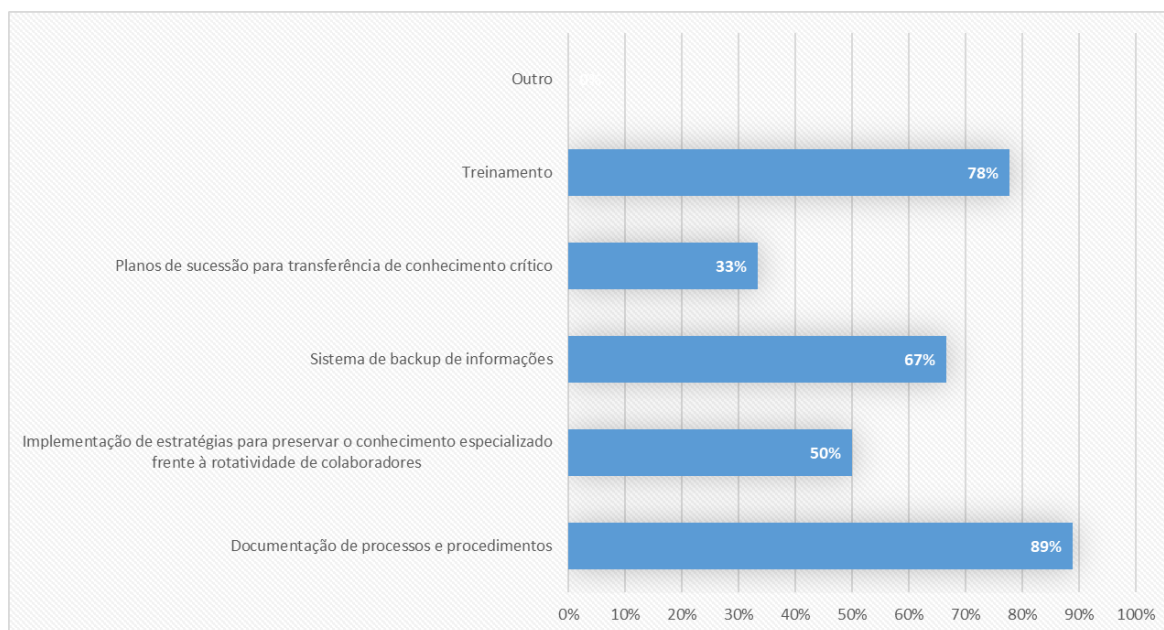
Fonte: Autor (2025).

Observa-se que para esta questão que as principais atividades indicadas foram 'Pesquisa', com 94% de citações entre os respondentes e 'Aquisição de conhecimento de recursos externos', com 75% de indicações. Em seguida, com 63% de respondentes há a indicação das seguintes atividades: 'Adaptação do conhecimento existente a novas aplicações', 'Coleta de *feedback*' e 'Inovação'. Logo após, com 56% está a atividade 'Lições aprendidas' e, na sequência, com 38% está a atividade 'Criação do Conhecimento'. Por fim, nota-se com 31% das manifestações para a atividade 'Descoberta e detecção de conhecimento'.

Constata-se para a etapa 'Criar' do processo de GC as seguintes principais atividades utilizadas pela UF para adquirir novos conhecimentos: pesquisa, aquisição de conhecimento de recursos externos, adaptação do conhecimento existente a novas aplicações, coleta de *feedback* e inovação.

Na próxima Ilustração 10 são indicadas quais atividades a Universidade utiliza para reter o conhecimento atual, correspondente a etapa 'Armazenar' do processo de GC, conforme opinião dos respondentes da pesquisa.

Ilustração 10: Bloco 3 – Processo de GC - Etapa: Armazenar



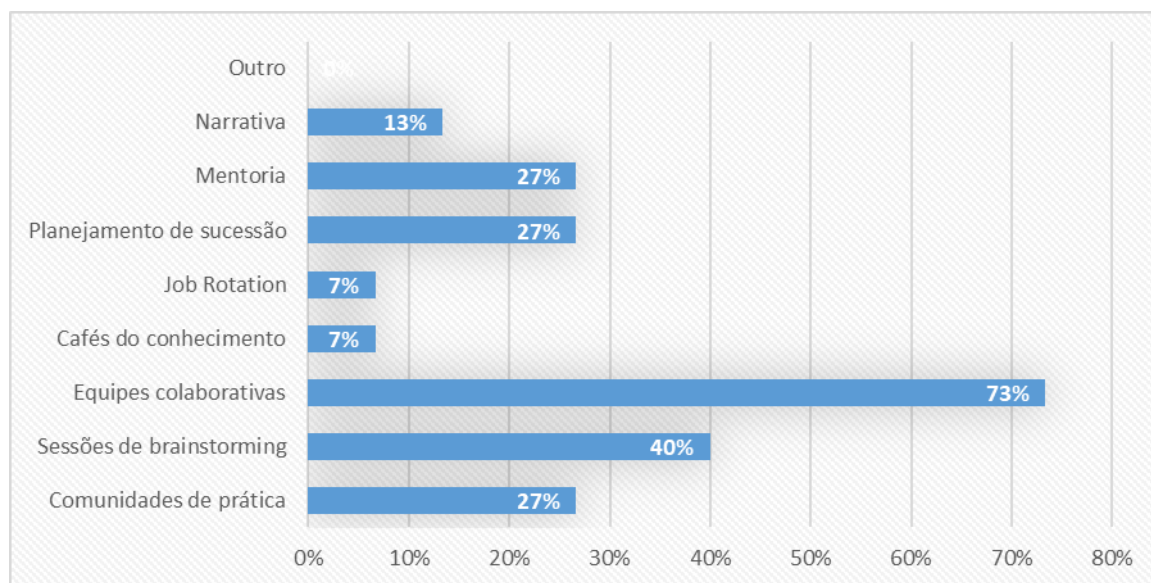
Fonte: Autor (2025).

Verificou-se na questão 61 que a principal atividade para a retenção do conhecimento é a ‘Documentação de processos e procedimentos’, com 89% das indicações. Em seguida há a atividade ‘Treinamento’, com 78% de citações entre os respondentes. Na sequência, a atividade ‘Sistema de *backup* de informações’ foi indicada por 67% dos participantes. Por fim, 50% dos respondentes indicaram a atividade ‘Implementação de estratégias para preservar o conhecimento especializado frente à rotatividade de colaboradores’ e ainda 33% apontaram a atividade ‘Planos de sucessão para transferência de conhecimento crítico’.

Nota-se que para a etapa ‘Armazenar’ do processo de GC as principais atividades utilizadas pela UF para reter o conhecimento atual são documentação de processos e procedimentos, treinamento e sistema de *backup* de informações.

A pergunta 62, cujos resultados estão indicados na Ilustração 11, indagou sobre quais atividades são utilizadas pela organização para a etapa ‘Compartilhar’ do processo de GC, que envolve a interação humana (troca e cocriação de conhecimento por meio de conversas e interações; entre indivíduos, equipes e em toda a organização).

Ilustração 11: Bloco 3 – Processo de GC - Etapa: Compartilhar



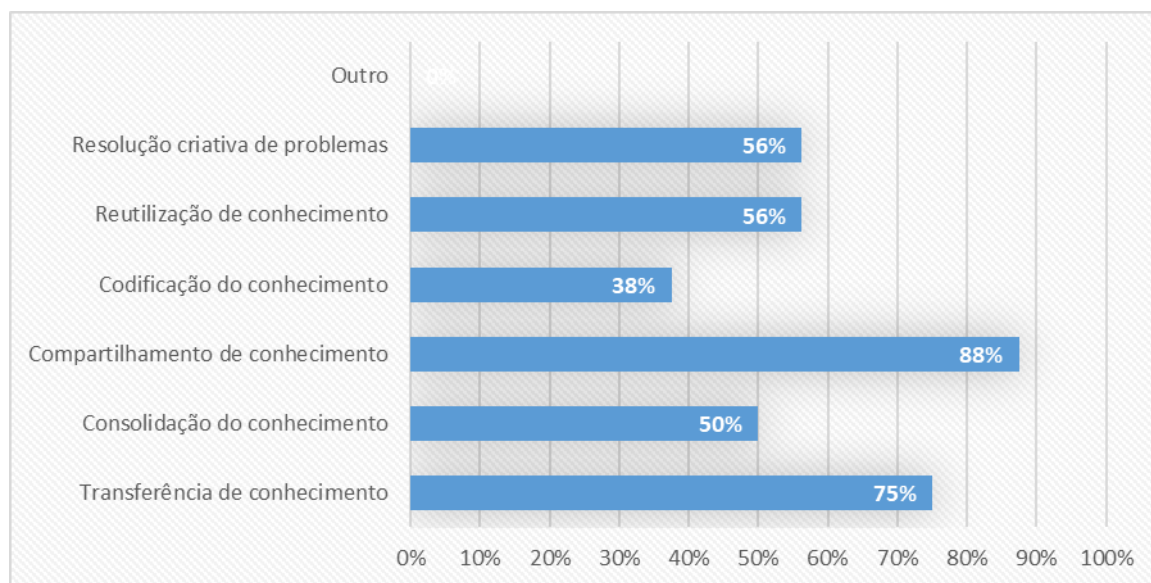
Fonte: Autor (2025).

Para esta pergunta, a principal atividade apontada foi 'Equipes colaborativas', com 73% de citações entre os respondentes. Em seguida, com 40% de indicações há a atividade 'Sessões de *brainstorming*'. Com 27% de indicações estão as atividades 'Comunidades de prática', 'Mentoria' e 'Planejamento de sucessão'. Ainda se observou 13% de manifestações para a atividade 'Narrativa' e 7% de respondentes citaram as atividades '*Job rotation*' e 'Cafés de conhecimento'.

Verifica-se que para a etapa 'Compartilhar' do processo de GC, que envolve a interação humana, a principal atividade para os respondentes é equipes colaborativas.

A questão 63 inquiriu sobre quais atividades a UF utiliza para a aplicação do conhecimento atual, correspondente à etapa 'Aplicar' do processo de GC, cujos resultados estão demonstrados na Ilustração 12.

Ilustração 12: Bloco 3 – Processo de GC - Etapa: Aplicar



Fonte: Autor (2025).

Observa-se que para esta questão, a principal atividade mencionada pelos respondentes é 'Compartilhamento de conhecimento', com 88% de citações. A seguir, há a atividade 'Transferência de conhecimento' (75%). As atividades 'Resolução criativa de problemas' e 'Reutilização de conhecimento' são mencionadas por 56% dos respondentes. Na sequência, com 50% das indicações estão as atividades 'Consolidação de conhecimento' e, por fim, com 38% das menções há a atividade 'Codificação de conhecimento'.

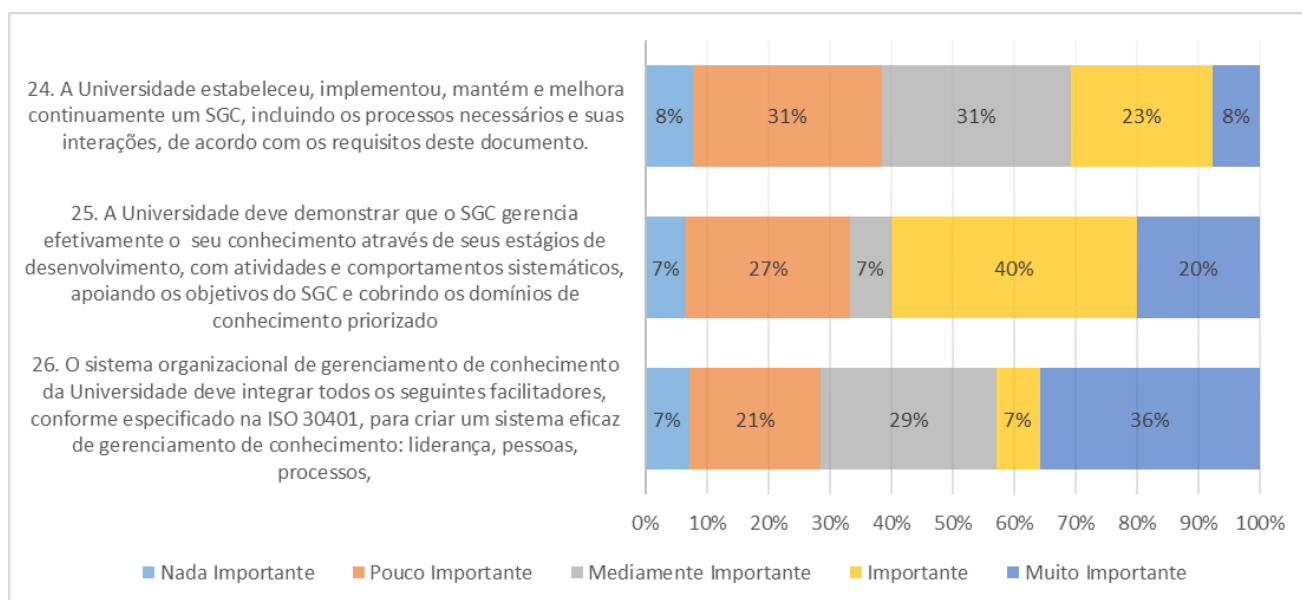
Constata-se para a etapa 'Armazenar' do processo de GC que as principais atividades utilizadas pela UF para a aplicação do conhecimento atual são compartilhamento de conhecimento e transferência de conhecimento.

5.3.5 Bloco 4 – Dimensões da ISO 30.401:2018 e Ciclo KDCA

Nesta seção são apresentadas as respostas obtidas no Bloco 4, que trata do quarto componente do modelo teórico desta pesquisa, que incorpora o Ciclo KDCA (*Knowledge or Plan, Do, Check, Act*). Este ciclo, conforme referenciado por Batista (2012), é uma adaptação do clássico Ciclo PDCA, com foco específico no controle e melhoria contínua de processos de GC. Alinhado às sete dimensões da norma ISO 30401, o Ciclo KDCA aqui aplicado assegura que as práticas de GC sejam sistematicamente planejadas, executadas, verificadas e ajustadas, garantindo assim eficácia e eficiência na GC na organização.

Em relação a este bloco foram aplicadas questões abordando cada um destas dimensões, sendo que as questões 24 a 26 focaram na Dimensão 4 da ISO (Contexto da organização) e o componente K (*Knowledge or Plan*) do Ciclo KDCA. As respostas coletadas podem ser visualizadas na Ilustração 13.

Ilustração 13: Bloco 4 - Dimensão 4 da ISO (Contexto da organização) e o componente K (*Knowledge or Plan*)



Fonte: Autor (2025).

A pergunta 24 indagou se a UF estabeleceu, implementou, mantém e melhora continuamente um SGC, incluindo os processos necessários e suas interações, de

acordo com os requisitos deste documento. Nota-se que a maioria dos respondentes (39%) avaliou esta assertiva como 'Nada Importante' ou 'Pouco importante'.

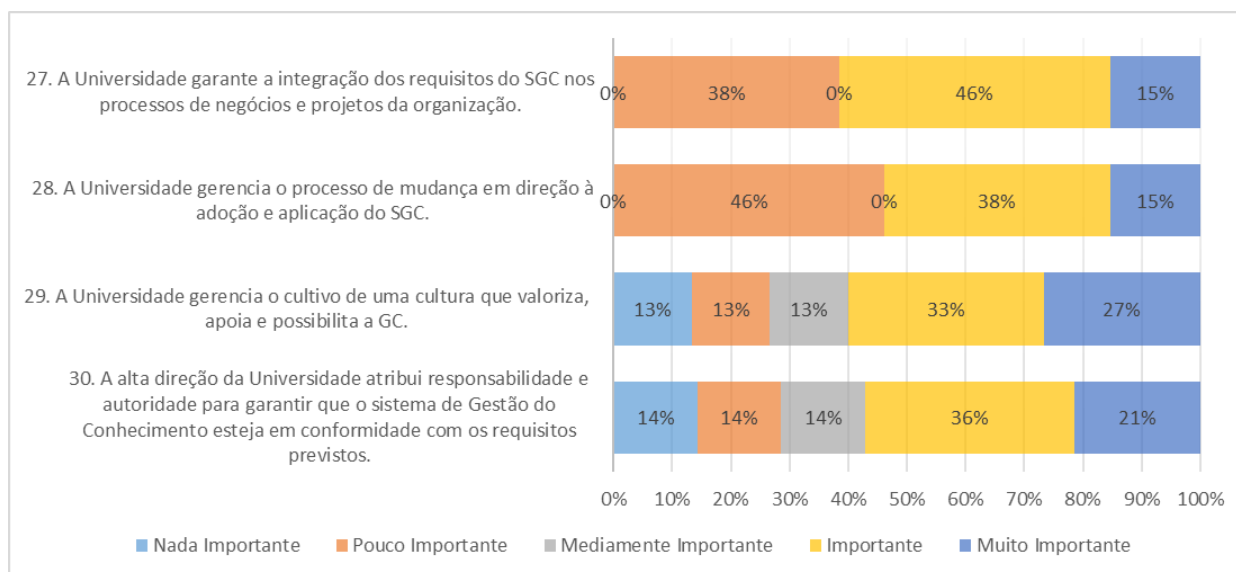
A pergunta 25 questionou se a UF deve demonstrar que o SGC gerencia efetivamente o seu conhecimento através de seus estágios de desenvolvimento, com atividades e comportamentos sistemáticos, apoiando os objetivos do SGC e cobrindo os domínios de conhecimento priorizados. Verifica-se que a maioria dos respondentes (60%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

A pergunta 26 inquiriu se a UF estabeleceu, implementou, mantém e melhora continuamente um SGC, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos deste documento. Constata-se que 43% dos respondentes avaliaram esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

Em relação à Dimensão 4 da ISO 30401:2018 (Contexto da organização) e o componente K (*Knowledge or Plan*) do Ciclo KDCA, verifica-se que a principal assertiva para os respondentes é:

- A UF deve demonstrar que o SGC gerencia efetivamente o seu conhecimento através de seus estágios de desenvolvimento, com atividades e comportamentos sistemáticos, apoiando os objetivos do SGC e cobrindo os domínios de conhecimento priorizados.

Para a Dimensão 5 da ISO 30401:2018 (Liderança) e Etapa K (*Knowledge or Plan*) foram aplicadas as questões 27 a 30, cujas respostas podem ser verificadas na Ilustração 14.

Ilustração 14: Bloco 4 - Dimensão 5 da ISO 30401:2018 (Liderança) – Etapa K (*Knowledge or Plan*)

Fonte: Autor (2025).

Na questão 27 foi indagado sobre como a UF garante a integração dos requisitos do sistema de GC nos processos de negócios e projetos da organização. Observa-se que a maioria dos respondentes (61%) avaliou esta assertiva como ‘Importante’ ou ‘Muito importante’.

Na questão 28 foi perguntado sobre como a UF gerencia o processo de mudança em direção à adoção e aplicação do sistema de GC. Para esta questão observou-se que a maioria dos respondentes (53%) avaliou esta assertiva como ‘Importante’ ou ‘Muito importante’.

Na questão 29 foi inquirido sobre como a UF gerencia o cultivo de uma cultura que valoriza, apoia e possibilita a GC. Constata-se que a maioria dos respondentes (60%) avaliou esta assertiva como ‘Importante’ ou ‘Muito importante’.

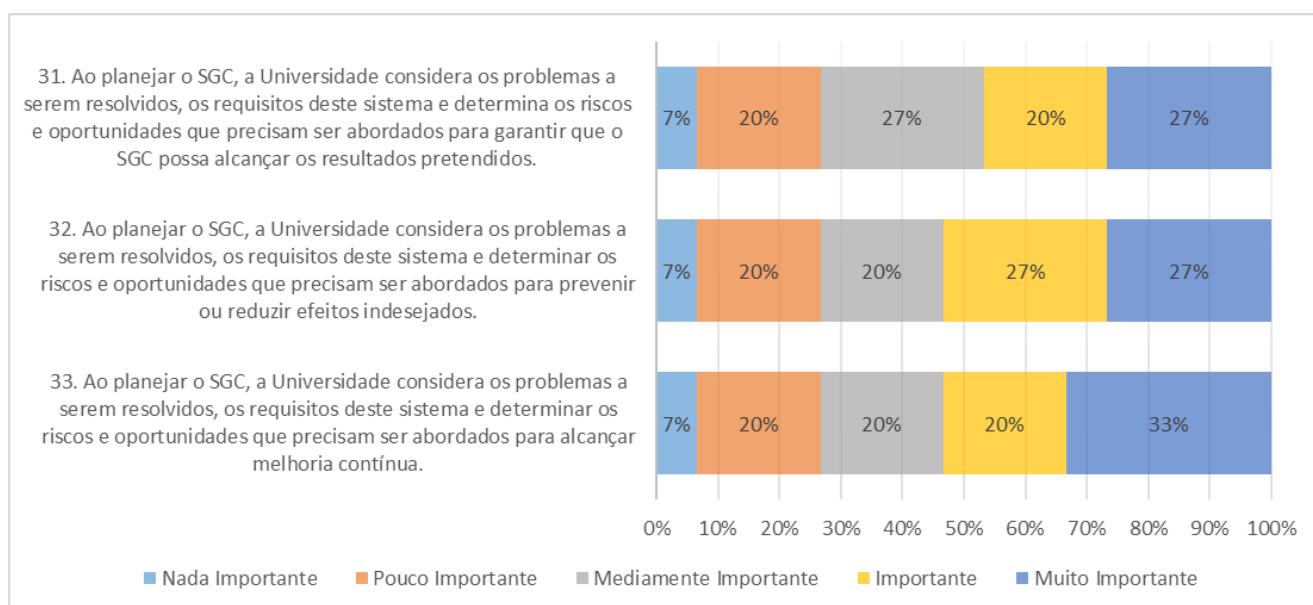
Na questão 30 foi perguntado sobre como a alta direção da Universidade atribui responsabilidade e autoridade para garantir que o sistema de GC esteja em conformidade com os requisitos previstos. Para esta questão observou-se que a maioria dos respondentes (57%) avaliou esta assertiva como ‘Importante’ ou ‘Muito importante’.

Constata-se que para a Dimensão 5 da ISO 30401:2018 (Liderança) e Etapa K (*Knowledge or Plan*) que a principal assertiva para os respondentes é:

- A Universidade garantir a integração dos requisitos do SGC nos processos de negócios e projetos da organização.

Na Ilustração 15 podem ser observadas as respostas às questões de 31 a 33, nas quais foram abordadas assertivas para a Dimensão 6 da ISO 30401:2018 (Planejamento) e Etapa K (*Knowledge or Plan*).

Ilustração 15: Bloco 4 - Dimensão 6 da ISO 30401:2018 (Planejamento) – Etapa K (*Knowledge or Plan*)



Fonte: Autor (2025).

A questão 31 indagou se ao planejar o SGC, a UF considera os problemas a serem resolvidos, os requisitos deste sistema e se determina os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para garantir que o SGC possa alcançar os resultados pretendidos. 47% dos respondentes avaliaram esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

A questão 32 perguntou se ao planejar o SGC, a UF considera os problemas a serem resolvidos e os requisitos deste sistema e se determina os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para prevenir ou reduzir efeitos indesejados. Verifica-se que a maioria dos respondentes (54%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

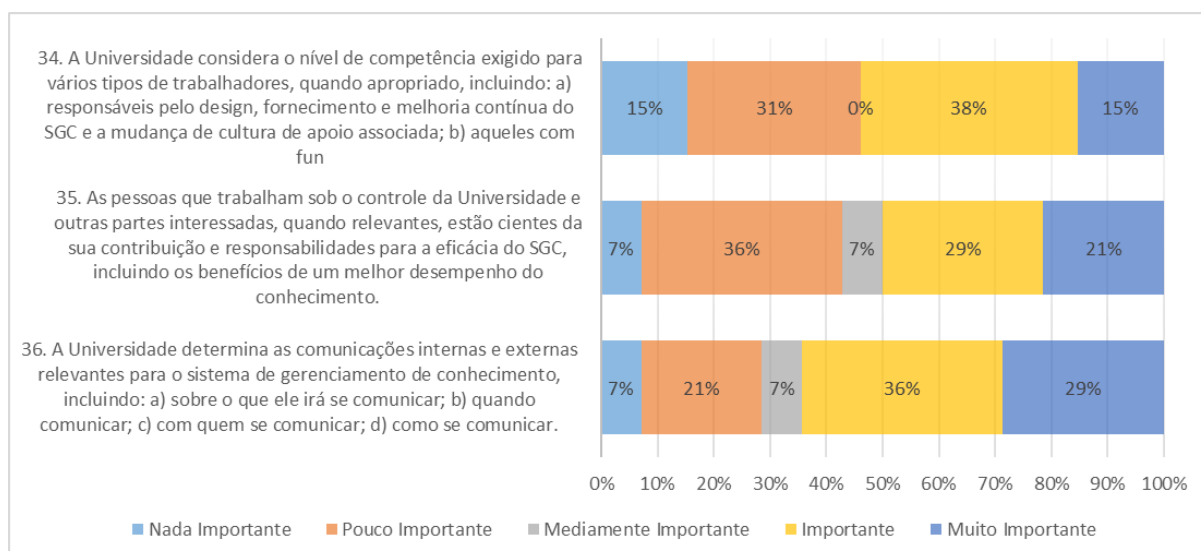
A questão 33 inquiriu se ao planejar o SGC, a UF considera os problemas a serem resolvidos, os requisitos deste sistema e determina os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para alcançar melhoria contínua. Constata-se que a maioria dos respondentes (53%) avaliou esta assertiva como ‘Importante’ ou ‘Muito importante’.

Nota-se que para a Dimensão 6 da ISO 30401:2018 (Planejamento) e Etapa K (*Knowledge or Plan*), as principais assertivas para os respondentes são:

- Ao planejar o SGC, a Universidade considerar 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.
- Ao planejar o SGC, a Universidade considerar os problemas a serem resolvidos, os requisitos deste sistema e determinar os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para alcançar melhoria contínua.

As respostas às questões 34 a 36, nas quais foram abordadas assertivas para a Dimensão 7 da ISO 30401:2018 (Apoio) e Etapa D (Do) podem ser verificadas na Ilustração 16.

Ilustração 16: Bloco 4 - Dimensão 7 da ISO 30401:2018 (Apoio) – Etapa D (Do)



Fonte: Autor (2025).

A pergunta 34 indagou se a UF considera o nível de competência exigido para vários tipos de trabalhadores, quando apropriado, incluindo: a) responsáveis pelo *design*, fornecimento e melhoria contínua do SGC e a mudança de cultura de apoio associada; b) aqueles com funções responsáveis dentro do SGC e c) participantes que se envolvem e usam o SGC como parte da conclusão de suas tarefas e trabalho. Nota-se que a maioria dos respondentes (53%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

A pergunta 35 questionou 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 Gestão do Conhecimento, incluindo os benefícios de um melhor desempenho do conhecimento. Verifica-se que 50% dos respondentes avaliaram esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

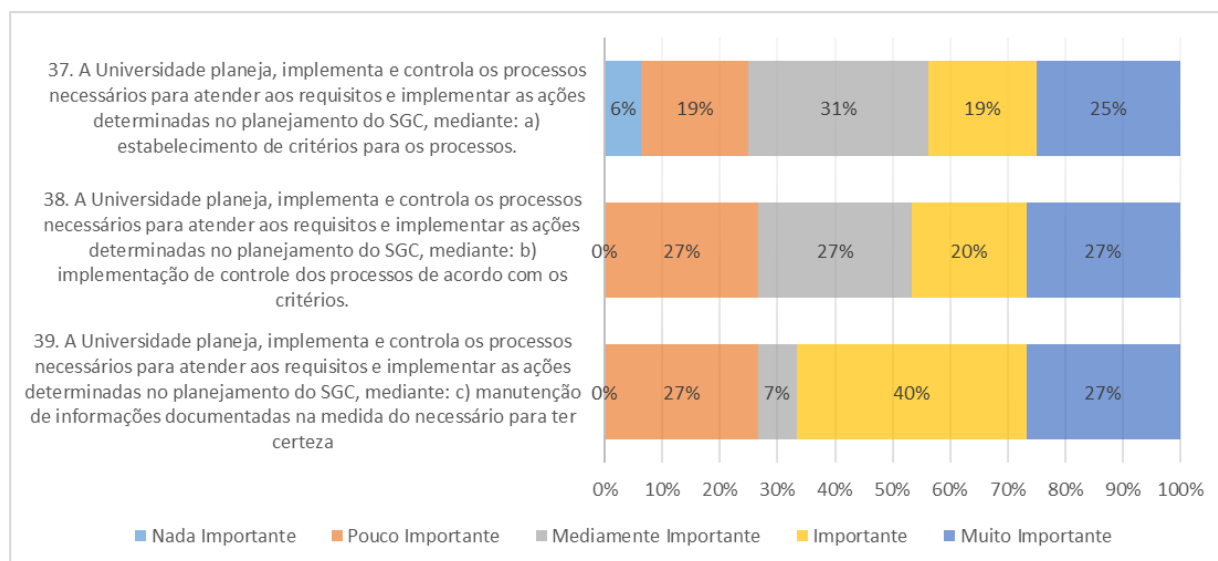
A pergunta 36 inquiriu se a UF determina as comunicações internas e externas relevantes para o sistema de gerenciamento de conhecimento, incluindo: a) sobre o que ele irá se comunicar; b) quando comunicar; c) com quem se comunicar e d) como se comunicar. Constata-se que a maioria dos respondentes (65%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

Em relação à Dimensão 7 da ISO 30401:2018 (Apoio) e Etapa D (*Do*), verifica-se que a principal assertiva para os respondentes é:

- A Universidade determinar 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 e d) como se comunicar.

Para a Dimensão 8 da ISO 30401:2018 (Operação) e Etapa D (*Do*) foram aplicadas as questões 37 a 39, cujas respostas podem ser verificadas na Ilustração 17 a seguir.

Ilustração 17: Bloco 4 - Dimensão 8 da ISO 30401:2018 (Operação) – Etapa D (Do)



Fonte: Autor (2025).

A pergunta 37 indagou se a UF planeja, implementa e controla os processos necessários para atender aos requisitos e implementar as ações determinadas no planejamento do SGC, mediante e o estabelecimento de critérios para os processos. Nota-se que 44% dos respondentes avaliaram esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

A pergunta 38 questionou se a UF planeja, implementa e controla os processos necessários para atender aos requisitos e implementar as ações determinadas no planejamento do SGC, mediante a implementação de controle dos processos de acordo com os critérios. Verifica-se que 47% dos respondentes avaliaram esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

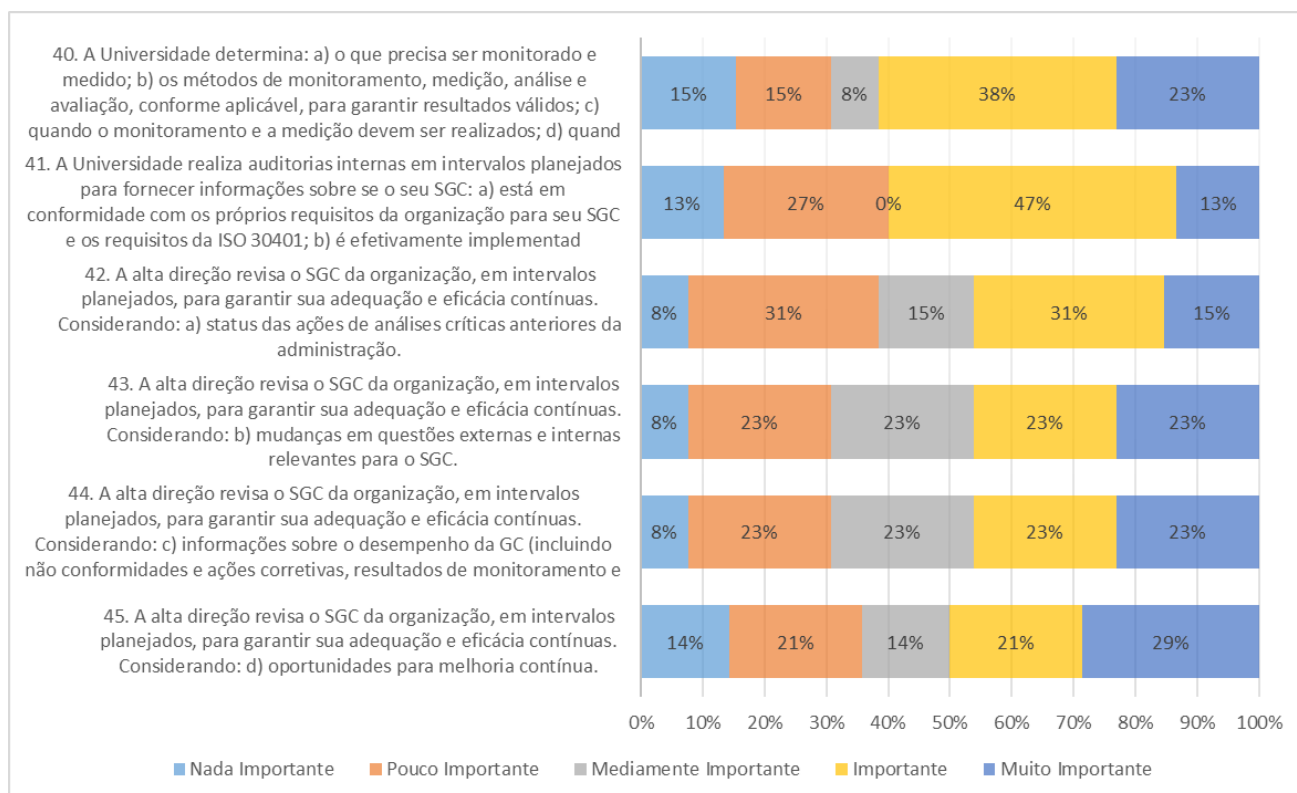
A pergunta 39 inquiriu se a Universidade planeja, implementa e controla os processos necessários para atender aos requisitos e implementar as ações determinadas no planejamento do SGC, mediante a manutenção de informações documentadas na medida do necessário para ter certeza de que os processos foram executados conforme o planejado. Constata-se que a maioria dos respondentes (67%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

Em relação à Dimensão 8 da ISO 30401:2018 (Operação) e Etapa D (Do), verifica-se que a principal assertiva para os respondentes é:

- A Universidade planejar, implementar e controlar os processos necessários para atender aos requisitos e implementar as ações determinadas no planejamento do SGC, mediante a manutenção de informações documentadas na medida do necessário para ter certeza de que os processos foram executados conforme o planejado.

Na Ilustração 18 podem ser verificadas as respostas às questões de 13 a 18, nas quais foram abordadas assertivas para a Dimensão 9 da ISO 30401:2018 (Avaliação de Desempenho) e Etapa C (Check).

Ilustração 18: Bloco 4 - Dimensão 9 da ISO 30401:2018 (Avaliação de Desempenho) – Etapa C (Check)



Fonte: Autor (2025).

A questão 40 indagou 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 e, por fim; d) quando os resultados da monitorização e medição devem ser analisados e avaliados. Nota-se que a maioria dos respondentes (61%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

A questão 41 perguntou como a UF 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 30401; b) é efetivamente implementado e mantido. Verifica-se que a maioria dos respondentes (60%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

A questão 42 inquiriu se a alta direção revisa o sistema de gerenciamento de conhecimento da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação e eficácia contínuas, considerando o *status* das ações de análises críticas anteriores da administração. Constata-se que 46% dos respondentes avaliaram esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante' ou como 'Pouco Importante' ou 'Mediamente importante'.

Na questão 43 foi indagado sobre como a alta direção revisa o sistema de gerenciamento de conhecimento da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação e eficácia contínuas, considerando as mudanças em questões externas e internas relevantes para o SGC. Observa-se que 46% dos respondentes avaliaram esta assertiva como 'Importante' e 'Muito importante', sendo que também outros 46% avaliaram como 'Pouco Importante' ou 'Mediamente importante'.

Na questão 44 foi perguntado sobre como a alta direção revisa o sistema de gerenciamento de conhecimento da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação e eficácia contínuas, considerando as informações sobre o desempenho da gestão do conhecimento (incluindo não conformidades e ações corretivas, resultados de monitoramento e medição, resultados da auditoria). Para esta questão observou-se que 46% dos respondentes avaliaram esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante' e outros 46% avaliaram como 'Pouco Importante' ou 'Mediamente importante'.

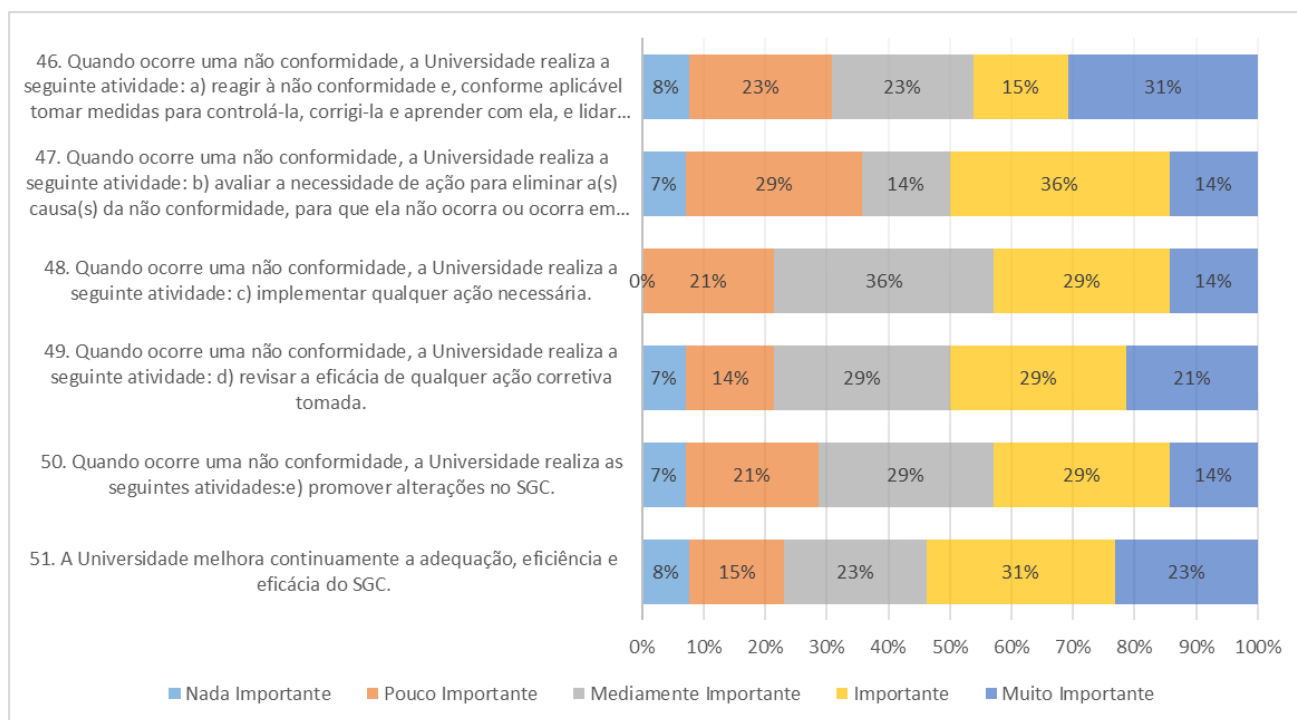
Na questão 45 foi inquirido sobre como a alta direção revisa o sistema de gerenciamento de conhecimento da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação e eficácia contínuas, considerando as oportunidades para melhoria contínua. Constata-se que 50% dos respondentes avaliaram esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

Nota-se que para a Dimensão 9 da ISO 30401:2018 (Avaliação de Desempenho) e Etapa C (*Check*), as principais assertivas para os respondentes são:

- 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 e, por fim; d) quando os resultados da monitorização e medição devem ser analisados e avaliados.
- 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 30401; b) é efetivamente implementado e mantido.

Por fim, na Ilustração 19 podem ser observadas as respostas às questões 46 a 51, nas quais foram abordadas assertivas para a Dimensão 10 da ISO 30401:2018 (Melhoria) e Etapa A (*Act*).

Ilustração 19: Bloco 4 - Dimensão 10 da ISO 30401:2018 (Melhoria) – Etapa A (Act)



Fonte: Autor (2025).

A questão 46 indagou se quando ocorre uma não conformidade, a UF realiza a seguinte atividade: reagir à não conformidade e, conforme aplicável tomar medidas para controlá-la, corrigi-la e aprender com ela, e lidar com as consequências. Nota-se que 46% dos respondentes avaliaram esta assertiva como ‘Pouco Importante’ ou ‘Mediamente importante’.

A questão 47 perguntou se quando ocorre uma não conformidade, a UF realiza a seguinte atividade: avaliar a necessidade de ação para eliminar a(s) causa(s) da não conformidade, para que ela não ocorra ou ocorra em outro lugar. Verifica-se que 50% dos respondentes avaliaram esta assertiva como ‘Importante’ ou ‘Muito importante’.

A questão 48 inquiriu se quando ocorre uma não conformidade, a UF realiza a seguinte atividade: implementar qualquer ação necessária. Constata-se que a maioria dos respondentes (57%) avaliou esta assertiva como ‘Pouco Importante’ ou ‘Mediamente importante’.

Na questão 49 foi indagado sobre se quando ocorre uma não conformidade, a UF realiza a seguinte atividade: revisar a eficácia de qualquer ação corretiva tomada. Observa-se que 50% dos respondentes avaliaram esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

Na questão 50 foi perguntado sobre se quando ocorre uma não conformidade, a UF realiza a seguinte atividade: promover alterações no SGC. Para esta questão observou-se que 50% dos respondentes avaliaram esta assertiva como 'Pouco Importante' ou 'Mediamente importante'.

Na questão 51 foi inquirido sobre se a UF melhora continuamente a adequação, eficiência e eficácia do SGC. Consta-se que a maioria dos respondentes (54%) avaliou esta assertiva como 'Importante' ou 'Muito importante'.

Constata-se que para a Dimensão 10 da ISO 30401:2018 (Melhoria) e Etapa A (Act), a principal assertiva para os respondentes é:

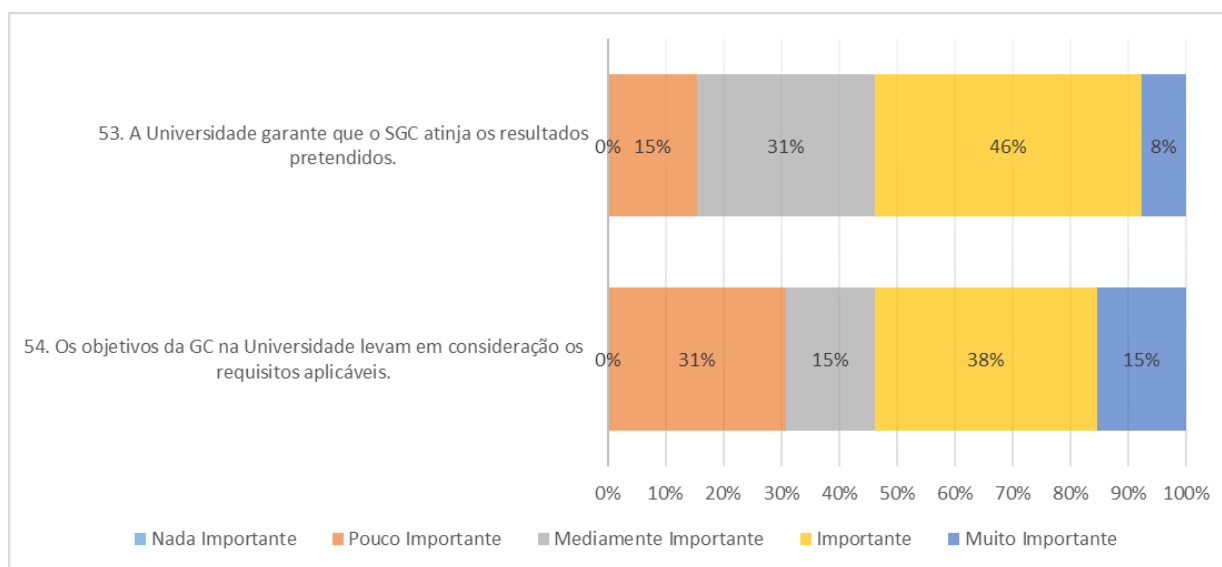
- A Universidade melhora continuamente a adequação, eficiência e eficácia do SGC.

5.3.6 Bloco 5 – Resultados e Partes Interessadas

Nesta seção são exploradas as respostas obtidas no Bloco 5, que se concentra nos resultados da GC na UF, embasados no quinto e sexto componentes do modelo teórico considerado nesta pesquisa. Os resultados da GC são divididos em imediatos e finais, refletindo tanto os impactos a curto prazo quanto os benefícios duradouros para a organização. Os resultados imediatos incluem aprendizagem, inovação e o aumento da capacidade de realização em níveis individual, de equipe, organizacional e social. Já os resultados finais da GC decorrem dos imediatos e voltam-se ao aumento da eficiência, melhoria da qualidade e efetividade social. Por fim, o sexto e último componente do modelo é composto pelas partes interessadas na administração pública, destacando-se de forma mais direta o cidadão-usuário e a sociedade.

Em relação a este bloco foram aplicadas questões abordando cada um destes elementos, sendo as perguntas 53 e 54 focaram no elemento ‘Resultados da GC (Imediatos e Finais)’. As respostas obtidas podem ser visualizadas na Ilustração 20.

Ilustração 20: Bloco 5 - Elemento: Resultados da GC (Imediatos e Finais)



Fonte: Autor (2025).

A pergunta 53 questionou se a UF garante que o SGC atinja os resultados pretendidos. Verifica-se que a maioria dos respondentes (54%) avaliou esta assertiva como ‘Importante’ ou ‘Muito importante’.

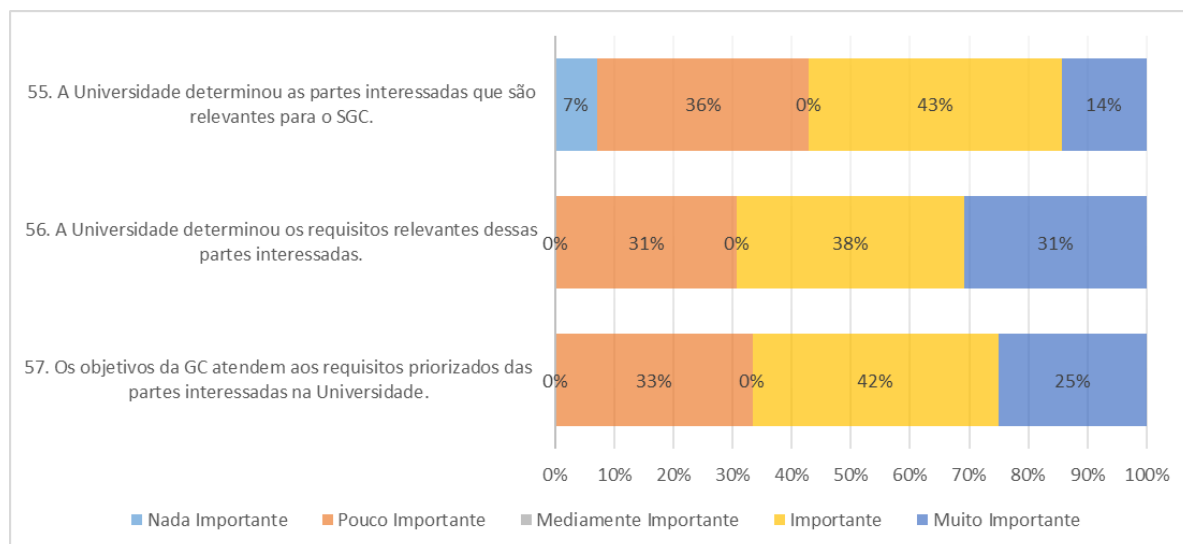
A pergunta 54 inquiriu se os objetivos da GC na UF levam em consideração os requisitos aplicáveis. Constata-se que a maioria dos respondentes (54%) avaliou esta assertiva como ‘Importante’ ou ‘Muito importante’.

Em relação no elemento ‘Resultados da GC (Imediatos e Finais)’, verifica-se que as principais assertivas para os respondentes são:

- A Universidade garante que o SGC atinja os resultados pretendidos.
- Os objetivos da GC na Universidade levam em consideração os requisitos aplicáveis.

Para o elemento ‘Partes Interessadas’ foram aplicadas as questões 55 a 57, cujas respostas podem ser visualizadas na Ilustração 21.

Ilustração 21: Bloco 5 - Elemento: Partes Interessadas



Fonte: Autor (2025).

Na questão 55 foi indagado como a UF determinou as partes interessadas que são relevantes para o SGC. Observa-se que a maioria dos respondentes (57%) avaliou esta assertiva como ‘Importante’ ou ‘Muito importante’.

Na questão 56 foi perguntado como a UF determinou os requisitos relevantes dessas partes interessadas. Para esta questão observou-se que a maioria dos respondentes (69%) avaliou esta assertiva como ‘Importante’ ou ‘Muito importante’.

Na questão 57 foi inquirido sobre como os objetivos da GC atendem aos requisitos priorizados das partes interessadas na UF. Constata-se que a maioria dos respondentes (67%) avaliou esta assertiva como ‘Importante’ ou ‘Muito importante’.

Constata-se que para o elemento ‘Partes Interessadas’ as principais assertivas para os respondentes são:

- A Universidade determinou os requisitos relevantes dessas partes interessadas.
- Os objetivos da GC atendem aos requisitos priorizados das partes interessadas na Universidade.

5.4 RESULTADOS DA ETAPA 5 – ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas realizadas com especialistas em GC vinculados às universidades públicas brasileiras. As entrevistas, conduzidas com base em um roteiro previamente validado, buscaram explorar as percepções, experiências e contribuições dos participantes quanto à elaboração de um guia de orientações para a implantação de sistemas de GC, em conformidade com a norma ISO 30401:2018. Os dados coletados nesta etapa forneceram subsídios essenciais para ajustar e validar o guia proposto, considerando o contexto organizacional e os desafios específicos enfrentados pelas instituições de ensino superior públicas.

Foram realizadas sete entrevistas com representantes de seis diferentes UFs, sendo que em uma das UFs foram indicadas duas pessoas de departamentos distintos (Planejamento e Gestão de Pessoas). Com o intuito de preservar o anonimato dos participantes e suas respectivas universidades, os resultados são apresentados de forma consolidada, ressaltando os pontos comuns e os aspectos divergentes identificados nas respostas. Esta abordagem permite enfatizar as contribuições coletivas e identificar tendências gerais que podem apoiar o desenvolvimento de diretrizes mais robustas e aplicáveis a diferentes cenários institucionais das UFs. Apenas informações de domínio público ou institucionais são tratadas de maneira isolada, garantindo a transparência e a ética no tratamento dos dados.

Os achados desta etapa destacam os fatores críticos de sucesso, as barreiras enfrentadas e as melhores práticas identificadas pelos especialistas. Essas informações auxiliaram no refinamento do modelo proposto, visando promover a adoção de sistemas de GC eficazes, alinhados aos princípios e requisitos da ISO 30401:2018. A contribuição destes especialistas foi de grande importância para a identificação dos ajustes necessários em conformidade com as boas práticas metodológicas e refletisse de maneira fiel as nuances do campo e objeto de estudo desta tese.

5.4.1 Seção 1 – Apresentação do Guia

Nesta seção foram apresentadas aos entrevistados a estrutura inicial do guia de orientações proposto, destacando seus principais objetivos, fundamentos e alinhamento com as diretrizes da ISO 30401:2018. De modo a atender as necessidades das universidades públicas foi questionado sobre a adequação da estrutura. Com base nas respostas para a pergunta destinada a esta seção, apresenta-se um quadro consolidado com as respostas de cada entrevistado:

Quadro 16: Avaliação sobre a estrutura do Guia de Orientações

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	A estrutura foi considerada adequada. Não identificou necessidade de adicionar informações adicionais.
Entrevistado 2	Considerou a estrutura adequada e destacou a importância da introdução clara sobre o modelo.
Entrevistado 3	Avaliou a estrutura como adequada e sugeriu que o guia fosse o mais simples possível para atender a diferentes níveis de compreensão na universidade.
Entrevistado 4	Considerou a estrutura adequada e confirmou que os objetivos listados estão alinhados com a proposta, mas ressaltou que seguiu um enfoque prático em sua experiência.
Entrevistado 5	Também considerou a estrutura adequada, mas sugeriu que os benefícios esperados da implementação do guia fossem mais explicitados.
Entrevistado 6	Avaliou a estrutura como adequada, mas sugeriu a inclusão de exemplos práticos de como as práticas de gestão do conhecimento estão sendo aplicadas nas universidades.
Entrevistado 7	Respondeu que a estrutura está completa e adequada, sem indicar a necessidade de alterações específicas.
Entrevistado 8	Considerou a estrutura adequada, sugerindo que as orientações sejam claramente articuladas para facilitar a compreensão.
Entrevistado 9	Avaliou a estrutura como adequada, mas recomendou que o glossário seja posicionado no início do documento para melhorar o entendimento dos termos utilizados.

Fonte: Autor (2025).

As respostas dos entrevistados indicam consenso sobre a adequação da estrutura proposta para o guia, com sugestões pontuais voltadas para a simplicidade na apresentação e a inclusão de exemplos práticos para facilitar a compreensão e aplicação em diferentes níveis organizacionais. Observa-se que as universidades com iniciativas mais avançadas em GC tenderam a sugerir aprimoramentos específicos, como a adição de exemplos práticos e reforço dos benefícios esperados, enquanto aquelas em estágios iniciais destacaram a clareza e a completude da estrutura apresentada.

A validação da estrutura do guia reflete a aplicabilidade do modelo teórico apresentado Figura 7 no capítulo 4.5 desta tese, corroborando assim a necessidade de adaptar assertivas para diferentes níveis de maturidade organizacional, como indicado por (PAWLOWSKY; PFLUGFELDER; WAGNER, 2021), ao considerar especificidades setoriais na implementação de sistemas de GC.

5.4.2 Aplicação do Modelo Teórico-Empírico – Bloco 1 – Direcionadores Estratégicos

Os entrevistados foram questionados sobre a aplicação do modelo teórico-empírico ao Bloco 1, que explora os direcionadores estratégicos fundamentais para a implementação e sustentação da GC nas universidades públicas. Segue abaixo o quadro consolidado com as respostas de cada entrevistado para as questões 1 a 5 do Bloco 1 – Direcionadores Estratégicos.

Quadro 17: Avaliação sobre as diretrizes - Direcionadores Estratégicos

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos abordados como relevantes, mas sugeriu incluir um foco maior na cultura organizacional e no engajamento de lideranças para garantir alinhamento estratégico.
Entrevistado 2	Concordou com a relevância dos elementos apresentados, mas destacou que a inclusão de métricas claras de avaliação de impacto seria essencial para guiar a implementação da GC.
Entrevistado 3	Avaliou positivamente os elementos listados e sugeriu que o papel das políticas institucionais de incentivo à inovação fosse mais detalhado como um direcionador estratégico.
Entrevistado 4	Reiterou a importância das assertivas destacadas, mas sugeriu que fosse incluída uma abordagem sobre a capacitação contínua de colaboradores como fator estratégico.
Entrevistado 5	Ressaltou que os elementos são bem direcionados, mas mencionou que a inclusão de um item sobre a adaptação tecnológica seria relevante para o contexto das universidades públicas.
Entrevistado 6	Indicou que os elementos apresentados são abrangentes, mas enfatizou a necessidade de abordar mais profundamente as parcerias com instituições externas como um fator estratégico relevante.
Entrevistado 7	Considerou os elementos adequados, sem sugestões adicionais, mas reforçou a importância de alinhar os objetivos de GC com as metas do PDI.
Entrevistado 8	Avaliou os elementos como relevantes, mas destacou a necessidade de mais clareza na articulação das diretrizes e sugeriu que os aspectos práticos e aplicáveis da GC sejam mais enfatizados para facilitar a implementação.
Entrevistado 9	Considerou os elementos abordados como adequados, enfatizando a importância do planejamento estratégico e da inclusão de diretrizes claras que orientem a GC, incluindo a necessidade de uma política que integre todos os aspectos relevantes de maneira clara e acessível.

Fonte: Autor (2025).

As respostas indicaram que os elementos destacados nas assertivas são amplamente reconhecidos como relevantes para a implementação e manutenção de sistemas de GC em universidades públicas. Houve ainda sugestões adicionais que reforçam a importância de fatores como cultura organizacional, capacitação contínua, e alinhamento com o PDI.

As contribuições dos especialistas destacaram a necessidade de adaptar os direcionadores estratégicos ao contexto específico das universidades públicas, reafirmando a relevância de um guia orientado pelas diretrizes da norma ISO 30401:2018 para proporcionar alinhamento e eficácia no desenvolvimento da GC. Apresenta-se a seguir um quadro consolidado com as respostas de cada entrevistado para a questão sobre o Bloco 1 – Direcionadores Estratégicos – Visão Geral:

Quadro 18: Como os direcionadores estratégicos da sua universidade influenciam a GC atualmente

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Indicou que os direcionadores estratégicos estão alinhados às políticas institucionais de inovação e pesquisa, mas ainda carecem de práticas mais robustas para incentivar a colaboração entre departamentos.
Entrevistado 2	Ressaltou que os direcionadores estratégicos têm impacto limitado, com iniciativas de GC sendo tratadas de forma fragmentada, sem um planejamento integrado.
Entrevistado 3	Afirmou que os direcionadores estratégicos promovem a inovação e o desenvolvimento acadêmico, mas enfrentam dificuldades na aplicação prática devido à falta de recursos adequados.
Entrevistado 4	Observou que há influência positiva nos processos de GC, especialmente nas áreas de extensão e pesquisa, mas a falta de liderança focada na GC reduz o impacto dessas iniciativas.
Entrevistado 5	Apontou que os direcionadores estratégicos têm papel fundamental na priorização de projetos de GC, mas há desafios em integrar a GC com as metas gerais do PDI.
Entrevistado 6	Destacou que os direcionadores estratégicos incentivam a criação e compartilhamento de conhecimento, mas as ações ainda são pontuais e pouco estruturadas.
Entrevistado 7	Mencionou que os direcionadores estratégicos são essenciais para orientar as iniciativas de GC, mas a comunicação interna limitada dificulta a disseminação das diretrizes entre as unidades.
Entrevistado 8	Expressou que, apesar de haver um entendimento dos direcionadores estratégicos na universidade, estes não influenciam substancialmente a GC, destacando uma falta de maturidade e de orientações claras para a implementação efetiva.
Entrevistado 9	Notou que os direcionadores estratégicos da universidade têm pouco impacto prático na GC devido ao desconhecimento geral de sua existência, sentido e relevância para a tomada de decisão, sugerindo que há um desafio significativo na comunicação e aplicação desses direcionadores.

Fonte: Autor (2025).

As respostas refletiram que os direcionadores estratégicos das universidades têm potencial para influenciar positivamente a GC, mas enfrentam barreiras relacionadas à fragmentação de iniciativas, falta de recursos e integração limitada com as metas institucionais. Observa-se uma percepção comum de que, embora os direcionadores estratégicos sejam reconhecidos como relevantes, sua aplicação prática ainda é insuficiente para consolidar a GC como prioridade institucional, especialmente devido à ausência de liderança e comunicação eficaz.

As respostas reforçaram a necessidade de que o guia proposto considere diretrizes claras e integradas que alinhem os direcionadores estratégicos com ações práticas e estruturadas de GC, promovendo maior sinergia entre as metas institucionais e as práticas de GC.

5.4.3 Aplicação do Modelo Teórico-Empírico – Bloco 2 - Fatores Viabilizadores (Pessoas, Liderança, Processos, Tecnologia)

Na sequência, solicitou-se aos entrevistados que avaliassem a aplicação do modelo teórico-empírico ao Bloco 2, examinando para tanto os fatores viabilizadores da GC nas universidades públicas, com foco em pessoas, liderança, processos e tecnologia. O quadro a seguir apresenta as respostas dos especialistas sobre a relevância dos elementos relacionados ao fator viabilizador ‘Pessoas’ para a implementação ou manutenção da GC em universidades públicas.

Quadro 19: Avaliação sobre as diretrizes – Fator Viabilizador: Pessoas

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos abordados relevantes, mas sugeriu incluir maior atenção à motivação e capacitação contínua dos colaboradores, destacando que o engajamento das pessoas é essencial.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos abordados são pertinentes, mas recomendou a inclusão de práticas que promovam a diversidade e a inclusão como fatores-chave no fortalecimento da GC.
Entrevistado 3	Destacou que os elementos apresentados são importantes, mas sugeriu um foco maior no reconhecimento e na valorização dos colaboradores como estratégia para promover o compartilhamento do conhecimento.
Entrevistado 4	Avaliou que os elementos são bem alinhados, mas destacou a importância de abordar a comunicação interna como elemento essencial para a disseminação de práticas de GC.
Entrevistado 5	Considerou que os elementos apresentados são relevantes, mas sugeriu que a inclusão de competências específicas de GC, como mapeamento de conhecimento, fosse abordada de forma mais detalhada.
Entrevistado 6	Avaliou que os elementos são adequados, mas enfatizou a necessidade de incluir um componente sobre o bem-estar organizacional como um fator que influencia diretamente o engajamento e a participação em práticas de GC.
Entrevistado 7	Considerou os elementos adequados, sem sugestões adicionais, mas reforçou a importância de alinhá-los aos objetivos estratégicos da universidade para promover maior eficácia.
Entrevistado 8	Avaliou que os elementos abordados são relevantes, mas destacou a importância da clareza nas políticas e nas expectativas de desempenho relacionadas à GC, sugerindo que essas políticas sejam bem comunicadas e compreendidas por todos os envolvidos.
Entrevistado 9	Concordou com a relevância dos elementos mencionados, mas sugeriu que a GC precisa ser mais integrada às práticas diárias dos colaboradores, com treinamentos regulares e uma melhor definição de responsabilidades relacionadas à criação e compartilhamento do conhecimento.

Fonte: Autor (2025).

Os entrevistados reconheceram a relevância dos elementos apresentados, mas identificaram oportunidades de aprimoramento, como a inclusão de aspectos

relacionados à motivação, diversidade, bem-estar e comunicação interna, fundamentais para o sucesso das iniciativas de GC. As respostas reforçaram que o guia deve abordar de maneira integrada os fatores relacionados às pessoas, incluindo estratégias para capacitação, motivação e comunicação, alinhadas às diretrizes da ISO 30401:2018, a fim de garantir que as práticas de GC sejam sustentáveis e eficazes.

Em seguida, apresenta-se quadro que sintetiza as respostas dos especialistas sobre a relevância dos elementos relacionados ao fator viabilizador ‘Liderança’ para a implementação ou manutenção da GC em UFs.

Quadro 20: Avaliação sobre as diretrizes – Fator Viabilizador: Liderança

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos relevantes, mas sugeriu incluir a necessidade de líderes que sejam agentes de transformação, promovendo ativamente uma cultura de GC.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos são pertinentes, mas reforçou a necessidade de capacitar líderes para que compreendam a importância estratégica da GC e possam inspirar suas equipes.
Entrevistado 3	Destacou que os elementos apresentados são importantes, mas sugeriu maior ênfase na clareza de comunicação dos líderes sobre os objetivos e benefícios da GC.
Entrevistado 4	Avaliou que os elementos são bem alinhados, mas destacou a importância de os líderes estabelecerem metas claras e promoverem o alinhamento estratégico entre as áreas.
Entrevistado 5	Considerou os elementos apresentados relevantes, mas sugeriu que fosse incluída a prática de avaliação contínua do papel dos líderes na implementação de GC.
Entrevistado 6	Afirmou que os elementos são adequados, mas enfatizou a importância de líderes que valorizem a colaboração entre equipes e incentivem o compartilhamento de conhecimento.
Entrevistado 7	Concordou com os elementos destacados, sem sugestões adicionais, mas reforçou que a liderança deve ser comprometida com a GC como parte de um plano estratégico institucional.
Entrevistado 8	Concordou que os elementos são importantes, porém destacou a necessidade de líderes serem mais proativos na implementação de práticas de GC e na criação de uma cultura que suporte a aprendizagem e inovação contínuas.
Entrevistado 9	Considerou os elementos abordados como adequados, mas sugeriu que a liderança deveria ter um papel mais ativo na facilitação do acesso a recursos e no incentivo à participação em iniciativas de GC, ressaltando a importância de uma liderança visível e engajada.

Fonte: Autor (2025).

As respostas evidenciaram consenso sobre a relevância dos elementos relacionados à liderança, com sugestões que destacaram a importância de líderes capacitados, inspiradores e comprometidos com a promoção de uma cultura de GC.

Os especialistas apontaram a necessidade de líderes que atuem como facilitadores, promovam o alinhamento estratégico, incentivem a colaboração e comuniquem de forma clara os objetivos e benefícios da GC.

Observa-se no quadro a seguir, uma síntese das respostas dos especialistas sobre a relevância dos elementos relacionados ao fator viabilizador ‘Processos’.

Quadro 21: Avaliação sobre as diretrizes – Fator Viabilizador: Processos

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos abordados relevantes, mas sugeriu incluir a necessidade de padronização de processos para facilitar o compartilhamento de boas práticas entre departamentos.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos são pertinentes, mas destacou que a documentação e o mapeamento contínuo de processos são fundamentais para sustentar a GC.
Entrevistado 3	Reforçou a importância dos elementos apresentados, sugerindo maior foco na integração de processos administrativos e acadêmicos para promover uma GC mais efetiva.
Entrevistado 4	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu a inclusão de ferramentas que automatizem os processos de captura e compartilhamento de conhecimento.
Entrevistado 5	Considerou que os elementos apresentados são relevantes, mas apontou a necessidade de estabelecer fluxos claros e responsabilidades definidas em cada etapa dos processos de GC.
Entrevistado 6	Afirmou que os elementos são adequados, mas sugeriu incluir um enfoque em processos de governança que assegurem a continuidade das práticas de GC, mesmo diante de mudanças institucionais.
Entrevistado 7	Concordou com os elementos apresentados, sem sugestões adicionais, mas reforçou a importância de alinhar os processos de GC às metas institucionais para garantir maior eficácia.
Entrevistado 8	Considerou os elementos abordados como relevantes, mas destacou a necessidade de maior transparência e rastreabilidade nos processos de gestão do conhecimento, sugerindo a inclusão de métricas claras para avaliar o sucesso das iniciativas de GC.
Entrevistado 9	Avaliou que os elementos são pertinentes, mas recomendou a implementação de processos mais adaptáveis que permitam uma resposta rápida às mudanças no ambiente acadêmico e tecnológico, enfatizando a importância de processos dinâmicos e flexíveis na GC.

Fonte: Autor (2025).

Os entrevistados validaram a relevância dos elementos apresentados, com contribuições que enfatizam a padronização, a documentação contínua e a automação de processos para fortalecer a GC. Observou-se consenso sobre a necessidade de processos claros e integrados, com sugestões que incluem ferramentas de automação, governança e fluxos definidos como formas de aprimorar a eficiência das práticas de GC.

Na sequência, observa-se um quadro que resume as respostas dos especialistas sobre a relevância dos elementos relacionados ao fator 'Tecnologia'.

Quadro 22: Avaliação sobre as diretrizes – Fator Viabilizador: Tecnologia

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos apresentados relevantes, mas sugeriu incluir a interoperabilidade entre sistemas como um fator essencial para a integração e compartilhamento do conhecimento.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos são pertinentes, mas destacou a importância de priorizar tecnologias acessíveis e de fácil adoção para garantir a inclusão de todas as áreas da universidade.
Entrevistado 3	Enfatizou que os elementos apresentados são importantes, mas sugeriu que fosse dada maior ênfase à segurança de dados como um pré-requisito crítico para a GC em ambiente digital.
Entrevistado 4	Avaliou que os elementos são adequados, mas recomendou a inclusão de ferramentas que facilitem a análise e visualização de dados para suportar a tomada de decisões informadas.
Entrevistado 5	Considerou os elementos apresentados relevantes, mas sugeriu que fosse incorporado o uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e aprendizado de máquina, para otimizar processos de GC.
Entrevistado 6	Avaliou os elementos como apropriados, mas destacou a necessidade de incluir um plano de atualização contínua das tecnologias utilizadas, garantindo que elas permaneçam relevantes e eficazes.
Entrevistado 7	Concordou com os elementos apresentados, sem sugestões adicionais, mas reforçou que a tecnologia deve estar alinhada às metas estratégicas e culturais da universidade.
Entrevistado 8	Avaliou os elementos abordados como relevantes, destacando a importância de tecnologias que suportem a colaboração e o compartilhamento de conhecimento em tempo real. Sugeriu a inclusão de plataformas colaborativas que integrem diferentes setores da universidade, facilitando o acesso e a GC.
Entrevistado 9	Considerou que os elementos são pertinentes, mas enfatizou a necessidade de investir em tecnologias adaptáveis que possam ser facilmente customizadas para atender às necessidades específicas da universidade. Recomendou o uso de ferramentas de análise de dados para melhor entender e utilizar o conhecimento gerado internamente.

Fonte: Autor (2025).

Os entrevistados validaram a relevância dos elementos apresentados, destacando a importância da acessibilidade, segurança de dados e atualização contínua das tecnologias para fortalecer a GC. Verificou-se consenso sobre a necessidade de tecnologias integradas, acessíveis e inovadoras, com ênfase na adoção de soluções que facilitem a análise de dados e promovam a interoperabilidade e a segurança digital.

O quadro a seguir sintetiza as respostas dos especialistas sobre os fatores viabilizadores mais críticos, conforme proposta de Batista (2012), para a efetiva implementação da Gestão do Conhecimento em universidades públicas.

Quadro 23: Fatores viabilizadores mais críticos para a efetiva implementação de GC na sua universidade

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Destacou "Pessoas" como o fator mais crítico, enfatizando a importância de motivação e capacitação contínua para promover o engajamento no compartilhamento de conhecimento.
Entrevistado 2	Indicou "Liderança" como o fator mais relevante, ressaltando a necessidade de líderes comprometidos que inspirem e direcionem as práticas de GC.
Entrevistado 3	Considerou "Processos" como o fator mais crítico, destacando a padronização e documentação como elementos fundamentais para assegurar a continuidade e eficiência da GC.
Entrevistado 4	Apontou "Tecnologia" como o fator mais relevante, reforçando que sistemas integrados e ferramentas modernas são essenciais para sustentar iniciativas de GC.
Entrevistado 5	Indicou "Liderança" e "Pessoas" como igualmente críticos, destacando que a interação entre esses fatores é determinante para o sucesso das práticas de GC.
Entrevistado 6	Enfatizou "Processos" como o principal fator, mencionando que governança eficiente e fluxos claros são imprescindíveis para implementar a GC de forma sustentável.
Entrevistado 7	Considerou "Liderança" como o fator mais relevante, afirmando que o compromisso e a visão estratégica dos líderes são fundamentais para alinhar a GC com os objetivos institucionais.
Entrevistado 8	Considerou "Tecnologia" como o fator mais crítico, enfatizando que a infraestrutura tecnológica adequada é essencial para facilitar a coleta, armazenamento e disseminação de conhecimento de forma eficaz na universidade.
Entrevistado 9	Indicou "Processos" como o fator mais relevante, destacando que processos bem definidos e eficientes são fundamentais para a implementação e manutenção da GC, pois garantem a padronização e a qualidade das informações compartilhadas.

Fonte: Autor (2025).

As respostas demonstraram que todos os fatores viabilizadores propostos por Batista (2012) são considerados relevantes, mas variam em prioridade conforme a percepção dos especialistas e os desafios específicos de cada instituição. Há um forte consenso sobre a importância de 'Liderança' e 'Pessoas' como fatores interligados e críticos para a implementação eficaz da GC. Por outro lado, 'Processos' e 'Tecnologia' foram percebidos como elementos estruturantes que sustentam a operacionalização das iniciativas de GC.

5.4.4 Aplicação do Modelo Teórico-Empírico – Bloco 3 – Processos de GC

Nesta seção estão organizadas as impressões dos entrevistados sobre a aplicação do modelo teórico-empírico relativamente ao Bloco 3, cuja análise se debruçou sobre os principais processos de GC e suas práticas nas universidades públicas. O quadro a seguir destaca as respostas dos especialistas sobre os elementos mais relevantes para o processo 'Identificar' na implementação ou manutenção da GC em universidades públicas.

Quadro 24: Avaliação sobre as diretrizes – Processo: Identificar

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos relevantes, mas sugeriu incluir metodologias específicas para mapear e documentar conhecimentos tácitos dentro da universidade.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos são pertinentes, mas reforçou a importância de ferramentas tecnológicas que automatizem a coleta e a análise de informações relacionadas ao conhecimento organizacional.
Entrevistado 3	Destacou a necessidade de processos mais claros para identificar o conhecimento crítico nas atividades acadêmicas e administrativas, além de maior colaboração interdepartamental.
Entrevistado 4	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu a inclusão de práticas para identificar fontes externas de conhecimento relevantes para a inovação e o desenvolvimento institucional.
Entrevistado 5	Indicou que os elementos apresentados são relevantes, mas sugeriu maior detalhamento de práticas para avaliar o impacto do conhecimento identificado nos processos estratégicos da universidade.
Entrevistado 6	Considerou os elementos abordados apropriados, mas destacou a importância de incluir um componente para monitorar o fluxo de conhecimento dentro da universidade de forma contínua.
Entrevistado 7	Concordou com os elementos apresentados, sem sugestões adicionais, mas reforçou que as práticas de identificação devem ser integradas às metas estratégicas institucionais.
Entrevistado 8	Considerou os elementos abordados como relevantes e sugeriu que a definição clara dos critérios para identificar conhecimento crítico é essencial, além de recomendar um foco aumentado na identificação de lacunas de conhecimento que possam impactar objetivos estratégicos da universidade.
Entrevistado 9	Concordou com a relevância dos elementos mencionados, mas ressaltou a importância de incorporar ferramentas analíticas avançadas para melhorar a identificação de conhecimento tácito dentro da universidade, propondo também a criação de um repositório central para facilitar o acesso ao conhecimento identificado.

Fonte: Autor (2025).

Os especialistas validaram a relevância dos elementos apresentados para o processo 'Identificar', com contribuições que sugerem aprimoramentos no uso de metodologias específicas, ferramentas tecnológicas e práticas contínuas de

monitoramento e documentação. Verificou-se consenso sobre a necessidade de tornar os processos de identificação mais claros e estruturados, com ênfase na integração das práticas ao planejamento estratégico e no mapeamento de conhecimentos tácitos e externos.

A seguir apresenta-se um quadro com as respostas dos especialistas sobre os elementos mais relevantes para o processo ‘Criar’ na implementação ou manutenção da GC em UFs.

Quadro 25: Avaliação sobre as diretrizes – Processo: Criar

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos apresentados relevantes, mas destacou a necessidade de criar espaços colaborativos que incentivem a inovação e o desenvolvimento de novas ideias.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos são pertinentes, mas sugeriu maior integração entre as áreas acadêmica e administrativa para fomentar a criação de conhecimento que atenda às demandas institucionais.
Entrevistado 3	Reforçou a relevância dos elementos abordados, mas recomendou a inclusão de estratégias para facilitar a troca de conhecimento entre docentes, técnicos e alunos como forma de criar conhecimento novo.
Entrevistado 4	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu incorporar práticas que utilizem inteligência artificial e análise de dados para impulsionar a criação de conhecimento institucional.
Entrevistado 5	Considerou que os elementos são relevantes, mas destacou a importância de formalizar processos para capturar e transformar ideias inovadoras em iniciativas concretas.
Entrevistado 6	Considerou os elementos adequados, mas sugeriu a inclusão de programas de capacitação para estimular habilidades criativas nos colaboradores e alunos.
Entrevistado 7	Concordou com os elementos apresentados, sem sugestões adicionais, mas reforçou que as iniciativas de criação de conhecimento devem estar alinhadas ao planejamento estratégico da universidade.
Entrevistado 8	Destacou a relevância dos elementos abordados, sugerindo o fortalecimento da colaboração interdepartamental para alinhar a criação de conhecimento às estratégias institucionais.
Entrevistado 9	Considerou os elementos adequados, mas recomendou a inclusão de mecanismos de incentivo para inovação e criação de conhecimento, como financiamentos internos e reconhecimento acadêmico.

Fonte: Autor (2025).

As respostas validam a relevância dos elementos apresentados para o processo ‘Criar’, com sugestões que enfatizam a necessidade de integração, espaços colaborativos e estratégias para transformar ideias em ações concretas. Foi possível perceber consenso entre os especialistas sobre a importância de estimular a troca de conhecimento, criar ambientes favoráveis à inovação e utilizar tecnologias avançadas como ferramentas para potencializar a criação de conhecimento institucional.

O quadro a seguir sintetiza as respostas dos especialistas sobre os elementos mais relevantes para o processo ‘Armazenar’ na implementação ou manutenção da GC em universidades públicas.

Quadro 26: Avaliação sobre as diretrizes – Processo: Armazenar

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos apresentados relevantes, mas sugeriu a inclusão de práticas para assegurar a padronização de formatos e metadados, facilitando o acesso e a recuperação do conhecimento armazenado.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos são pertinentes, mas destacou a necessidade de investir em infraestrutura tecnológica robusta que garanta a segurança e a escalabilidade do armazenamento.
Entrevistado 3	Reforçou a relevância dos elementos abordados, mas recomendou a criação de um repositório centralizado que permita o armazenamento e a consulta integrada de diferentes tipos de conhecimento.
Entrevistado 4	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu a inclusão de políticas institucionais claras para a manutenção e atualização regular do conhecimento armazenado.
Entrevistado 5	Considerou os elementos apresentados relevantes, mas destacou a importância de ferramentas que permitam a classificação automática de documentos para otimizar o armazenamento.
Entrevistado 6	Avaliou os elementos como apropriados, mas sugeriu incluir mecanismos de monitoramento que garantam a confiabilidade e a integridade do conhecimento armazenado.
Entrevistado 7	Concordou com os elementos apresentados, sem sugestões adicionais, mas reforçou que o armazenamento deve estar alinhado às necessidades estratégicas da universidade para facilitar a gestão e o uso do conhecimento.
Entrevistado 8	Considerou os elementos abordados relevantes e destacou a necessidade de práticas que assegurem a interoperabilidade entre sistemas e ferramentas utilizadas para o armazenamento do conhecimento.
Entrevistado 9	Avaliou os elementos como pertinentes, mas sugeriu a implementação de uma política institucional que defina critérios claros para a organização e priorização do conhecimento armazenado.

Fonte: Autor (2025).

Os especialistas validaram a relevância dos elementos apresentados, com contribuições que ressaltam a importância de repositórios centralizados, padronização e políticas institucionais para assegurar a eficácia do armazenamento. Observa-se consenso sobre a necessidade de infraestrutura tecnológica robusta, práticas de atualização contínua e mecanismos que garantam a segurança e a acessibilidade do conhecimento armazenado.

A seguir apresenta-se quadro que destaca as respostas dos especialistas sobre os elementos mais relevantes para o processo ‘Compartilhar’ na implementação ou manutenção da GC em UFs.

Quadro 27: Avaliação sobre as diretrizes – Processo: Compartilhar

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos apresentados relevantes, mas sugeriu criar incentivos institucionais que promovam ativamente a cultura de compartilhamento de conhecimento entre diferentes departamentos.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos são pertinentes, mas recomendou a utilização de plataformas digitais que simplifiquem e incentivem a troca de informações de forma rápida e acessível.
Entrevistado 3	Reforçou a relevância dos elementos abordados, mas sugeriu a inclusão de programas de treinamento que capacitem os colaboradores para compartilhar conhecimento de maneira estruturada e eficiente.
Entrevistado 4	Avaliou os elementos como adequados, mas destacou a necessidade de práticas formais para documentar o conhecimento compartilhado em eventos e reuniões institucionais, garantindo sua perpetuação.
Entrevistado 5	Considerou que os elementos apresentados são relevantes, mas enfatizou a importância de incluir ferramentas colaborativas, como wikis e fóruns internos, para facilitar o compartilhamento contínuo.
Entrevistado 6	Avaliou os elementos como apropriados, mas sugeriu a inclusão de indicadores que avaliem o impacto das práticas de compartilhamento no desempenho institucional.
Entrevistado 7	Concordou com os elementos apresentados, sem sugestões adicionais, mas reforçou que as práticas de compartilhamento devem estar alinhadas às metas estratégicas da universidade para garantir eficácia.
Entrevistado 8	Considerou os elementos apresentados relevantes, mas destacou a importância de promover workshops e sessões de brainstorming regulares para estimular a troca ativa de conhecimento entre diferentes áreas.
Entrevistado 9	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu a criação de uma política institucional que formalize e sistematize práticas de compartilhamento, incluindo o uso de narrativas e comunidades de prática.

Fonte: Autor (2025).

As respostas validaram a relevância dos elementos apresentados, com contribuições que ressaltam a importância de incentivos, plataformas digitais e ferramentas colaborativas para promover o compartilhamento de conhecimento. Verificou-se consenso entre os especialistas sobre a necessidade de mecanismos estruturados para incentivar e monitorar o compartilhamento de conhecimento, com ênfase em plataformas tecnológicas e documentação formal.

Em seguida é exposto quadro que organiza as respostas dos especialistas sobre os elementos mais relevantes para o processo ‘Aplicar’ na implementação ou manutenção da GC em universidades públicas.

Quadro 28: Avaliação sobre as diretrizes – Processo: Aplicar

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos apresentados relevantes, mas destacou a necessidade de incluir mecanismos de incentivo para a aplicação do conhecimento em projetos interdepartamentais.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos são pertinentes, mas sugeriu incorporar práticas que avaliem o impacto do conhecimento aplicado nas decisões estratégicas e no desempenho organizacional.
Entrevistado 3	Reforçou a relevância dos elementos abordados, mas recomendou o uso de sistemas que integrem o conhecimento aplicado a soluções práticas nos desafios operacionais das universidades.
Entrevistado 4	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu a criação de políticas claras que assegurem o uso contínuo do conhecimento aplicado para inovação e melhoria contínua.
Entrevistado 5	Considerou os elementos apresentados relevantes, mas enfatizou a importância de documentar os resultados obtidos com a aplicação do conhecimento para gerar aprendizados futuros.
Entrevistado 6	Avaliou os elementos como apropriados, mas sugeriu a inclusão de ferramentas colaborativas que facilitem a aplicação do conhecimento em diferentes contextos organizacionais.
Entrevistado 7	Concordou com os elementos apresentados, sem sugestões adicionais, mas reforçou que a aplicação do conhecimento deve estar integrada ao planejamento estratégico para maximizar seu impacto.
Entrevistado 8	Considerou os elementos abordados como relevantes, mas ressaltou a importância de desenvolver diretrizes que promovam a utilização prática do conhecimento aplicado, especialmente em soluções voltadas à inovação pedagógica e administrativa.
Entrevistado 9	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu incluir um mecanismo de avaliação contínua para medir a eficácia do conhecimento aplicado e assegurar sua relevância para os objetivos institucionais.

Fonte: Autor (2025).

Os especialistas validaram a relevância dos elementos apresentados, com contribuições que sugerem certos aprimoramentos, como a inclusão de mecanismos de incentivo, políticas claras e ferramentas que integrem a aplicação do conhecimento ao contexto institucional. Constatou-se consenso sobre a importância de medir o impacto do conhecimento aplicado, promover a colaboração e garantir que a aplicação do conhecimento esteja alinhada às metas estratégicas e aos desafios operacionais.

Por fim, apresenta-se quadro com os relatos dos especialistas sobre processos específicos de GC que foram bem-sucedidos ou enfrentaram desafios significativos em suas instituições.

Quadro 29: Processo específico de GC bem-sucedidos ou que enfrentou desafios significativos

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Relatou um processo bem-sucedido de implementação de uma biblioteca digital para armazenar e compartilhar artigos e pesquisas, destacando a colaboração entre departamentos como fator-chave.
Entrevistado 2	Descreveu desafios significativos na implementação de um sistema de gestão de documentos, devido à resistência inicial dos colaboradores e à falta de capacitação sobre seu uso.
Entrevistado 3	Apontou o sucesso de um projeto de mapeamento de competências internas, que melhorou a alocação de recursos humanos e otimizou processos em áreas críticas da universidade.
Entrevistado 4	Relatou dificuldades em um programa de troca de conhecimento entre departamentos, mencionando a ausência de incentivos e de uma plataforma tecnológica adequada como principais barreiras.
Entrevistado 5	Citou um projeto bem-sucedido de implementação de um repositório centralizado de dados acadêmicos e administrativos, destacando como a padronização de informações foi essencial para seu sucesso.
Entrevistado 6	Descreveu desafios em um processo de criação de uma base de conhecimento colaborativa, enfrentando problemas de engajamento e falta de infraestrutura tecnológica adequada.
Entrevistado 7	Relatou o sucesso na adoção de um sistema de indicadores de desempenho, que permitiu uma melhor tomada de decisão e maior alinhamento estratégico com as metas institucionais.
Entrevistado 8	Relatou desafios na criação de um sistema de repositório digital integrado, destacando a falta de interoperabilidade entre sistemas legados e a necessidade de maior envolvimento das lideranças.
Entrevistado 9	Descreveu o sucesso de um guia para elaboração de planos de ação, que solucionou dificuldades iniciais de compreensão e padronização, melhorando significativamente os processos estratégicos na universidade.

Fonte: Autor (2025).

Os relatos demonstraram que os processos de GC bem-sucedidos estão frequentemente associados à colaboração, padronização e alinhamento estratégico, enquanto os desafios se concentram em dificuldades voltadas à resistência cultural, falta de capacitação e infraestrutura inadequada. Verificou-se uma clara necessidade de investimentos em capacitação, incentivos institucionais e ferramentas tecnológicas para superar desafios e garantir a efetividade dos processos de GC nas universidades.

5.4.5 Aplicação do Modelo Teórico-Empírico – Bloco 4 - Dimensões da ISO 30401:2018 e Ciclo KDCA

Esta seção apresenta a visão dos especialistas entrevistados acerca da aplicação do modelo teórico-empírico ao Bloco 4, investigando as dimensões da ISO 30401:2018 e sua integração com o Ciclo KDCA na GC em universidades públicas. O quadro a seguir sintetiza as respostas dos especialistas sobre os elementos mais relevantes para a Dimensão 4 da ISO 30401:2018 (Contexto da Organização) na etapa K (*Knowledge or Plan*), aplicados à GC em universidades públicas.

Quadro 30: Avaliação sobre as diretrizes – Dimensão 4 da ISO 30401:2018 (Contexto da Organização) – Etapa K (Knowledge or Plan)

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos apresentados adequados, mas destacou a necessidade de incluir estratégias claras para alinhar os objetivos da GC com as metas institucionais e os planos de desenvolvimento da universidade.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos são pertinentes, mas sugeriu um maior foco na análise de riscos e oportunidades relacionados ao contexto organizacional como base para o planejamento estratégico da GC.
Entrevistado 3	Reforçou a relevância dos elementos, mas sugeriu a inclusão de práticas que assegurem o monitoramento contínuo do ambiente externo para identificar tendências e inovações aplicáveis à GC.
Entrevistado 4	Avaliou que os elementos apresentados são apropriados, mas recomendou a inclusão de processos participativos na elaboração do planejamento, envolvendo representantes de diferentes áreas da universidade.
Entrevistado 5	Considerou os elementos relevantes, mas enfatizou a necessidade de incluir ferramentas que facilitem o levantamento de dados e informações como subsídio ao planejamento da GC.
Entrevistado 6	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu a inclusão de práticas que integrem o planejamento da GC aos desafios específicos de cada setor da universidade, promovendo maior personalização.
Entrevistado 7	Concordou com os elementos apresentados, sem sugestões adicionais, mas reforçou que o planejamento da GC deve estar alinhado ao contexto estratégico e cultural da universidade para garantir eficácia.
Entrevistado 8	Avaliou os elementos como relevantes, mas sugeriu a inclusão de diretrizes que garantam a integração do planejamento da GC com os planos de desenvolvimento institucional, considerando as prioridades estratégicas.
Entrevistado 9	Considerou os elementos apresentados adequados, mas destacou a necessidade de práticas que promovam a colaboração intersetorial durante o planejamento, garantindo que o contexto e os desafios de cada área sejam contemplados.

Fonte: Autor (2025).

As respostas validaram os elementos apresentados aos especialistas, mas indicaram a necessidade de aprimoramentos, tais como a inclusão de estratégias de

alinhamento estratégico, análise de riscos e integração do planejamento com o contexto institucional. Os especialistas destacaram a importância de práticas participativas, monitoramento do ambiente externo e ferramentas de análise para fortalecer a etapa de planejamento da GC, alinhando-a aos desafios e metas institucionais.

Na sequência estão organizadas no quadro subsequente as respostas dos especialistas sobre os elementos mais relevantes para a Dimensão 5 da ISO 30401:2018 (Liderança) na etapa K (*Knowledge or Plan*), aplicados à GC em universidades públicas.

Quadro 31: Avaliação sobre as diretrizes – Dimensão 5 da ISO 30401:2018 (Liderança) – Etapa K (*Knowledge or Plan*)

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos relevantes, mas sugeriu incluir programas de desenvolvimento para líderes, capacitando-os a atuar como agentes promotores da GC.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos são adequados, mas recomendou uma maior ênfase no papel da liderança em comunicar os objetivos e benefícios da GC para toda a organização.
Entrevistado 3	Destacou a relevância dos elementos, mas sugeriu práticas que fortaleçam a liderança colaborativa, promovendo maior integração entre diferentes setores da universidade.
Entrevistado 4	Avaliou os elementos como apropriados, mas indicou a necessidade de criar mecanismos que assegurem a continuidade das iniciativas de GC mesmo em casos de mudanças na liderança institucional.
Entrevistado 5	Considerou os elementos relevantes, mas destacou a importância de incluir indicadores específicos para medir o impacto das ações de liderança no sucesso da GC.
Entrevistado 6	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu o desenvolvimento de políticas que formalizem o papel estratégico dos líderes na implementação da GC.
Entrevistado 7	Concordou com os elementos apresentados, sem sugestões adicionais, mas reforçou que a liderança deve estar alinhada ao planejamento estratégico da universidade para garantir maior impacto das ações de GC.
Entrevistado 8	Avaliou os elementos como relevantes, mas destacou a necessidade de políticas que reforcem a liderança inclusiva e a participação ativa dos líderes na disseminação da cultura de GC.
Entrevistado 9	Considerou os elementos adequados, mas sugeriu a implementação de treinamentos regulares para líderes, com foco em comunicação estratégica e motivação para práticas de GC.

Fonte: Autor (2025).

As respostas coletadas validaram os elementos apresentados, mas destacaram a necessidade de capacitação, formalização de políticas e continuidade das ações de GC como melhorias relevantes. Os especialistas ressaltaram o papel central da

liderança na comunicação, integração e continuidade das iniciativas de GC, com destaque para o desenvolvimento de indicadores que avaliem o impacto das ações de liderança.

O quadro a seguir destacada as respostas dos especialistas sobre os elementos mais relevantes para a Dimensão 6 da ISO 30401:2018 (Planejamento) na etapa K (*Knowledge or Plan*), aplicados à GC em universidades públicas.

Quadro 32: Avaliação sobre as diretrizes – Dimensão 6 da ISO 30401:2018 (Planejamento) – Etapa K (*Knowledge or Plan*)

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos adequados, mas sugeriu a inclusão de práticas que integrem o planejamento da GC às políticas institucionais, garantindo maior alinhamento estratégico.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos são pertinentes, mas recomendou maior atenção à análise de cenários futuros para planejar ações de GC alinhadas às mudanças no ambiente organizacional.
Entrevistado 3	Reforçou a relevância dos elementos, mas sugeriu incorporar ferramentas para facilitar o monitoramento e ajuste contínuo do planejamento da GC, garantindo sua flexibilidade e eficácia.
Entrevistado 4	Avaliou que os elementos apresentados são apropriados, mas destacou a necessidade de incluir mecanismos para engajar diferentes stakeholders no processo de planejamento, assegurando maior participação e adesão.
Entrevistado 5	Considerou os elementos relevantes, mas enfatizou a importância de ferramentas de análise de dados que auxiliem no planejamento de ações de GC baseadas em evidências concretas.
Entrevistado 6	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu a criação de um ciclo de feedback contínuo que conecte o planejamento da GC aos resultados alcançados, promovendo melhorias constantes.
Entrevistado 7	Concordou com os elementos apresentados, sem sugestões adicionais, mas reforçou que o planejamento deve estar integrado ao planejamento estratégico da universidade para maximizar seu impacto.
Entrevistado 8	Avaliou os elementos como relevantes, mas destacou a necessidade de práticas que assegurem a integração do planejamento da GC com os desafios operacionais específicos de cada setor.
Entrevistado 9	Considerou os elementos adequados, mas sugeriu a inclusão de mecanismos que priorizem ações de GC com base na análise de impacto e viabilidade estratégica.

Fonte: Autor (2025).

As respostas validaram os elementos apresentados, mas indicaram a necessidade de práticas integradoras, análise de cenários futuros e ferramentas de monitoramento e ajuste contínuo no planejamento da GC. Os especialistas ressaltaram a importância de alinhar o planejamento da GC às políticas institucionais, engajar stakeholders e incorporar ferramentas baseadas em evidências para fortalecer a eficácia do planejamento.

Quadro 33: Avaliação sobre as diretrizes – Dimensão 7 da ISO 30401:2018 (Apoio) – Etapa D (Do)

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos apresentados relevantes, mas sugeriu incluir maior atenção à capacitação contínua das equipes para garantir suporte efetivo às iniciativas de GC.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos são pertinentes, mas recomendou incluir práticas que assegurem a alocação adequada de recursos financeiros e humanos para apoiar as ações de GC.
Entrevistado 3	Reforçou a relevância dos elementos, mas sugeriu a inclusão de ferramentas que facilitem a integração entre áreas de suporte e os responsáveis pelas iniciativas de GC.
Entrevistado 4	Avaliou que os elementos apresentados são apropriados, mas destacou a importância de processos que monitorem continuamente a eficiência do suporte às ações de GC.
Entrevistado 5	Considerou os elementos relevantes, mas enfatizou a necessidade de formalizar políticas institucionais que garantam o suporte operacional às práticas de GC de forma consistente.
Entrevistado 6	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu a inclusão de indicadores que mensurem a eficácia do apoio fornecido, para ajustar continuamente os recursos e ações necessários.
Entrevistado 7	Concordou com os elementos apresentados, sem sugestões adicionais, mas reforçou que o suporte deve estar alinhado às metas estratégicas da universidade para maximizar o impacto das ações de GC.
Entrevistado 8	Considerou os elementos apresentados relevantes, mas destacou a necessidade de promover a capacitação contínua das equipes de suporte, com foco em práticas que impulsionem a eficiência e a inovação.
Entrevistado 9	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu a criação de mecanismos que assegurem a comunicação eficaz entre as áreas de apoio e as lideranças, promovendo alinhamento e eficácia no suporte às iniciativas de GC.

Fonte: Autor (2025).

As respostas validaram os elementos apresentados aos especialistas, com o advento da necessidade de práticas para fortalecer a capacitação, alocação de recursos e formalização de políticas institucionais que garantam o apoio às iniciativas de GC. Os especialistas enfatizaram a importância de monitorar continuamente a eficiência do suporte, integrar ferramentas tecnológicas e mensurar a eficácia do apoio para garantir a sustentabilidade das práticas de GC.

Em seguida, o quadro subsequente expõe as respostas dos especialistas sobre os elementos mais relevantes para a Dimensão 8 da ISO 30401:2018 (Operação) na etapa D (Do), aplicados à GC em universidades públicas.

Quadro 34: Avaliação sobre as diretrizes – Dimensão 8 da ISO 30401:2018 (Operação) – Etapa D (Do)

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos relevantes, mas sugeriu incluir mecanismos que promovam a integração entre departamentos para operacionalizar as práticas de GC de forma eficaz.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos são adequados, mas recomendou a inclusão de processos que assegurem a adaptabilidade das operações de GC às mudanças organizacionais e tecnológicas.
Entrevistado 3	Reforçou a relevância dos elementos, mas sugeriu a adoção de ferramentas que automatizem tarefas operacionais, liberando tempo para ações estratégicas relacionadas à GC.
Entrevistado 4	Avaliou que os elementos apresentados são apropriados, mas destacou a necessidade de monitorar continuamente os processos operacionais para identificar gargalos e oportunidades de melhoria.
Entrevistado 5	Considerou os elementos relevantes, mas enfatizou a importância de integrar a operação de GC aos fluxos de trabalho existentes para minimizar resistências e aumentar a adesão às práticas.
Entrevistado 6	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu a inclusão de indicadores que avaliem o impacto das operações de GC nos resultados institucionais e na eficiência organizacional.
Entrevistado 7	Concordou com os elementos apresentados, sem sugestões adicionais, mas reforçou que as operações de GC devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos da universidade para maximizar o impacto organizacional.
Entrevistado 8	Considerou os elementos abordados relevantes, mas ressaltou a importância de incluir práticas que assegurem a continuidade das operações de GC, mesmo durante mudanças significativas na estrutura organizacional.
Entrevistado 9	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu o uso de tecnologias integradas para monitorar e otimizar continuamente as operações de GC, garantindo maior eficiência.

Fonte: Autor (2025).

As respostas validaram os elementos apresentados, mas os especialistas evidenciaram a necessidade de ferramentas de automação, adaptabilidade e integração das operações de GC aos fluxos de trabalho institucionais. Os especialistas ressaltaram ainda a importância de práticas operacionais que sejam monitoradas continuamente e capazes de se adaptar às mudanças organizacionais, com indicadores claros para avaliar sua eficácia.

O próximo quadro sintetizada as respostas dos especialistas sobre os elementos mais relevantes da Dimensão 9 da ISO 30401:2018 (Avaliação de Desempenho) na etapa C (*Check*), aplicados à GC em universidades públicas.

Quadro 35: Avaliação sobre as diretrizes – Dimensão 9 da ISO 30401:2018 (Avaliação de Desempenho) – Etapa C (*Check*)

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos apresentados relevantes, mas destacou a necessidade de incorporar métricas específicas que avaliem o impacto da GC no alcance dos objetivos institucionais.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos são adequados, mas recomendou a inclusão de indicadores que meçam o engajamento dos colaboradores e o uso prático do conhecimento na rotina da universidade.
Entrevistado 3	Reforçou a relevância dos elementos, mas sugeriu maior foco em análises qualitativas que complementem as métricas quantitativas, proporcionando uma visão mais abrangente do desempenho da GC.
Entrevistado 4	Avaliou que os elementos apresentados são apropriados, mas destacou a importância de mecanismos que promovam a retroalimentação contínua entre a avaliação e o planejamento estratégico da GC.
Entrevistado 5	Considerou os elementos relevantes, mas enfatizou a necessidade de criar painéis de indicadores que apresentem dados em tempo real para facilitar o acompanhamento das iniciativas de GC.
Entrevistado 6	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu incluir benchmarks com outras universidades para comparar o desempenho da GC e identificar melhores práticas.
Entrevistado 7	Concordou com os elementos apresentados, sem sugestões adicionais, mas reforçou que a avaliação de desempenho deve estar alinhada às metas estratégicas da universidade para maximizar sua relevância.
Entrevistado 8	Considerou os elementos abordados relevantes, mas sugeriu a inclusão de análises comparativas (benchmarking) com outras instituições para identificar oportunidades de melhoria na avaliação de desempenho da GC.
Entrevistado 9	Avaliou os elementos como adequados, mas destacou a necessidade de integrar ferramentas automatizadas para monitorar e reportar o desempenho em tempo real, promovendo maior agilidade nos ajustes das iniciativas de GC.

Fonte: Autor (2025).

As respostas validaram os elementos apresentados, mas indicaram a necessidade de métricas mais específicas, análises qualitativas e *benchmarks* para avaliar o desempenho da GC de forma mais robusta. Os especialistas destacaram a ainda importância de indicadores que avaliem não apenas os resultados quantitativos, mas também aspectos como engajamento, uso prático do conhecimento e alinhamento estratégico.

No quadro a seguir destacam-se as respostas dos especialistas sobre os elementos mais relevantes para a Dimensão 10 da ISO 30401:2018 (Melhoria) na etapa A (*Act*), aplicados à Gestão do Conhecimento em universidades públicas.

Quadro 36: Avaliação sobre as diretrizes – Dimensão 10 da ISO 30401:2018 (Melhoria) – Etapa A (Act)

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos apresentados relevantes, mas sugeriu a inclusão de práticas que promovam ciclos de feedback contínuos para identificar e implementar melhorias nas iniciativas de GC.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos são pertinentes, mas recomendou o uso de metodologias ágeis para realizar melhorias iterativas e rápidas nas práticas de GC.
Entrevistado 3	Reforçou a relevância dos elementos, mas sugeriu a adoção de benchmarks regulares para identificar melhores práticas e adaptar as iniciativas de GC de acordo com tendências de mercado e tecnologia.
Entrevistado 4	Avaliou que os elementos apresentados são apropriados, mas destacou a importância de documentar e compartilhar as lições aprendidas durante os processos de melhoria.
Entrevistado 5	Considerou os elementos relevantes, mas enfatizou a necessidade de criar mecanismos formais que garantam a revisão periódica das práticas e ferramentas de GC, promovendo a adaptação constante.
Entrevistado 6	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu incluir indicadores específicos para monitorar a eficácia das melhorias implementadas e seu impacto na organização.
Entrevistado 7	Concordou com os elementos apresentados, sem sugestões adicionais, mas reforçou que as melhorias devem estar alinhadas ao planejamento estratégico para garantir a sustentabilidade das iniciativas de GC.
Entrevistado 8	Considerou os elementos relevantes, mas sugeriu maior foco em metodologias colaborativas para identificar melhorias, promovendo a integração de diferentes perspectivas na revisão das práticas de GC.
Entrevistado 9	Avaliou os elementos como adequados, mas destacou a importância de formalizar processos para disseminar as melhorias realizadas e seus impactos positivos entre os setores.

Fonte: Autor (2025).

As respostas validaram os elementos expostos, com contribuições que sugerem práticas de *feedback* contínuo, revisão periódica e *benchmarking* como elementos fundamentais para aprimorar a GC. Os especialistas destacaram a importância de alinhar as melhorias ao planejamento estratégico, utilizar metodologias ágeis e mensurar o impacto das mudanças para promover a eficácia contínua das práticas de GC.

No próximo quadro estão dispostas as respostas dos especialistas sobre como as sete dimensões da ISO 30401:2018 e o ciclo KDCA são integrados na GC em suas universidades.

Quadro 37: Como as 07 dimensões especificadas pela ISO 30401:2018 e o ciclo KDCA são integrados na GC na sua universidade

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Relatou que as dimensões são parcialmente integradas, com destaque para o planejamento estratégico, mas ainda há desafios na implementação de práticas de avaliação e melhoria contínua.
Entrevistado 2	Destacou que as dimensões são tratadas de forma fragmentada, com maior ênfase em liderança e suporte, mas faltam mecanismos claros de integração entre os elementos.
Entrevistado 3	Observou que a integração ocorre de maneira informal, dependendo mais da iniciativa de líderes específicos do que de políticas institucionais formalizadas para a GC.
Entrevistado 4	Apontou que as dimensões são parcialmente aplicadas, com maior foco em operação e suporte, mas ressaltou a necessidade de incorporar a avaliação de desempenho e ciclos de melhoria contínua.
Entrevistado 5	Relatou que há integração pontual, especialmente no contexto e no suporte, mas enfatizou a importância de consolidar um planejamento estruturado que integre todas as dimensões.
Entrevistado 6	Destacou que as dimensões estão presentes em algumas práticas, mas a ausência de ferramentas tecnológicas robustas dificulta uma integração eficiente e abrangente do ciclo KDCA.
Entrevistado 7	Observou que as dimensões estão alinhadas às metas estratégicas, mas a implementação do ciclo KDCA ainda é limitada, com pouca retroalimentação entre os processos de avaliação e melhoria.
Entrevistado 8	Observou que as dimensões são parcialmente aplicadas, com maior foco no planejamento e suporte, mas destacou a necessidade de políticas claras para garantir uma integração efetiva com os ciclos de avaliação e melhoria.
Entrevistado 9	Relatou que as dimensões são implementadas de forma isolada, com maior ênfase em operação e contexto organizacional, mas sugeriu o fortalecimento da liderança e da avaliação de desempenho para consolidar a integração.

Fonte: Autor (2025).

As respostas indicaram que a integração das dimensões e do ciclo KDCA na GC ocorre de forma parcial ou fragmentada, com lacunas significativas em avaliação de desempenho e ciclos de melhoria contínua. Os especialistas destacaram a relevância do planejamento e do suporte, mas apontaram desafios na implementação de práticas integradas, especialmente quanto ao uso de ferramentas tecnológicas e na formalização de políticas institucionais.

5.4.6 Aplicação do Modelo Teórico-Empírico – Bloco 5 - Resultados e Partes Interessadas

Neste bloco foram organizadas as respostas sobre a aplicação do modelo teórico-empírico ao Bloco 5, analisando os resultados da GC e seu impacto nas partes interessadas internas e externas das universidades públicas. O quadro a seguir resume as respostas dos especialistas sobre os elementos mais relevantes relacionados aos resultados da GC (imediatos e finais) para a implementação ou manutenção da GC em universidades públicas.

Quadro 38: Avaliação sobre as diretrizes – Elemento: Resultados da GC

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos apresentados relevantes, mas sugeriu incluir indicadores específicos para medir o impacto dos resultados da GC nas atividades acadêmicas e administrativas.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos são adequados, mas recomendou a inclusão de práticas que conectem os resultados imediatos da GC aos benefícios concretos para os stakeholders institucionais.
Entrevistado 3	Reforçou a relevância dos elementos, mas sugeriu a necessidade de mecanismos que facilitem a comunicação dos resultados finais da GC para toda a comunidade acadêmica, promovendo maior engajamento.
Entrevistado 4	Avaliou que os elementos apresentados são apropriados, mas destacou a importância de integrar os resultados imediatos aos processos de tomada de decisão estratégica na universidade.
Entrevistado 5	Considerou os elementos relevantes, mas enfatizou a importância de formalizar práticas de avaliação contínua dos resultados da GC para garantir sua relevância ao longo do tempo.
Entrevistado 6	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu incluir metodologias que permitam rastrear a evolução dos resultados da GC em relação às metas institucionais estabelecidas.
Entrevistado 7	Concordou com os elementos apresentados, sem sugestões adicionais, mas reforçou que os resultados finais devem estar alinhados às metas estratégicas para garantir a sustentabilidade das práticas de GC.
Entrevistado 8	Avaliou os elementos como relevantes, mas sugeriu a criação de relatórios periódicos que conectem os resultados da GC às melhorias observadas nas atividades acadêmicas e administrativas.
Entrevistado 9	Considerou os elementos adequados, mas destacou a importância de formalizar processos que vinculem os resultados finais da GC às expectativas e necessidades dos stakeholders institucionais.

Fonte: Autor (2025).

As respostas indicaram que os elementos relacionados aos resultados da GC são considerados relevantes, mas os especialistas destacaram a necessidade de maior alinhamento estratégico, comunicação eficaz e práticas de avaliação contínua.

Os especialistas enfatizaram também a importância de conectar os resultados imediatos aos finais, comunicar os impactos para os *stakeholders* e garantir que os resultados da GC sejam rastreáveis e ajustáveis ao longo do tempo.

No quadro a seguir foram organizadas as respostas dos especialistas sobre os elementos mais relevantes relacionados às partes interessadas para a implementação ou manutenção da GC em universidades públicas.

Quadro 39: Avaliação sobre as diretrizes – Elemento: Partes Interessadas

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou os elementos relevantes, mas sugeriu incluir estratégias para engajar as partes interessadas externas, como parceiros institucionais e fornecedores, nos processos de GC.
Entrevistado 2	Apontou que os elementos são pertinentes, mas recomendou maior atenção à comunicação eficaz entre as partes interessadas internas, promovendo clareza sobre os benefícios da GC.
Entrevistado 3	Reforçou a relevância dos elementos, mas sugeriu mecanismos para envolver os estudantes como partes interessadas ativas, especialmente em projetos que demandam inovação e criação de conhecimento.
Entrevistado 4	Avaliou que os elementos apresentados são apropriados, mas destacou a necessidade de alinhar as expectativas das partes interessadas com os objetivos estratégicos da universidade para evitar conflitos de interesse.
Entrevistado 5	Considerou os elementos relevantes, mas enfatizou a importância de criar canais formais de diálogo e feedback contínuo entre as partes interessadas internas e externas.
Entrevistado 6	Avaliou os elementos como adequados, mas sugeriu incluir práticas que promovam parcerias colaborativas com empresas e outras universidades para fortalecer a GC.
Entrevistado 7	Concordou com os elementos apresentados, sem sugestões adicionais, mas reforçou que as partes interessadas devem ser ativamente engajadas para maximizar o impacto e a sustentabilidade das práticas de GC.
Entrevistado 8	Considerou os elementos como relevantes, mas destacou a necessidade de mapear as partes interessadas internas e externas para identificar melhor suas necessidades e promover um engajamento mais direcionado.
Entrevistado 9	Avaliou os elementos adequados, mas sugeriu a formalização de parcerias estratégicas com stakeholders externos para ampliar as oportunidades de colaboração e inovação em GC.

Fonte: Autor (2025).

As respostas validaram os elementos apresentados, com indicação suplementar da necessidade de maior engajamento das partes interessadas internas e externas, com atenção especial para estudantes, parceiros institucionais e fornecedores. Os especialistas enfatizaram a importância de alinhar expectativas, promover canais de diálogo e *feedback* contínuo, além de estabelecer parcerias colaborativas para maximizar o impacto das práticas de GC.

Na sequência o próximo quadro apresenta as respostas dos especialistas sobre como os resultados da GC têm impactado as partes interessadas internas e externas às universidades públicas.

Quadro 40: Como os resultados da GC têm impactado as partes interessadas internas e externas à sua universidade

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Relatou que os resultados da GC têm melhorado a eficiência administrativa interna, mas ainda há desafios em demonstrar benefícios concretos para as partes interessadas externas.
Entrevistado 2	Destacou que os resultados têm gerado maior engajamento dos colaboradores internos, mas apontou que as partes externas, como parceiros e fornecedores, ainda não percebem impactos significativos.
Entrevistado 3	Observou que os resultados da GC têm fortalecido a colaboração entre departamentos internos, mas sugeriu maior atenção à comunicação dos benefícios para o público externo.
Entrevistado 4	Relatou que os resultados internos da GC têm contribuído para a tomada de decisão baseada em dados, mas os impactos externos ainda são pouco mensurados e comunicados.
Entrevistado 5	Afirmou que os resultados internos da GC são perceptíveis em áreas estratégicas, mas ressaltou a necessidade de medir e divulgar melhor os impactos externos, como na comunidade acadêmica e parceiros.
Entrevistado 6	Apontou que os resultados internos da GC têm promovido maior inovação e eficiência, mas que as partes externas ainda não se beneficiam plenamente, devido à falta de iniciativas de integração.
Entrevistado 7	Destacou que os resultados da GC são mais evidentes para as partes internas, como colaboradores e gestores, mas ainda há pouca interação com stakeholders externos, como empresas e comunidades.
Entrevistado 8	Relatou que os resultados da GC têm melhorado a eficiência em processos internos, mas apontou que as partes externas, como a comunidade acadêmica e parceiros institucionais, ainda não percebem benefícios claros.
Entrevistado 9	Destacou que os resultados da GC têm gerado maior engajamento dos colaboradores internos, mas sugeriu estratégias de divulgação mais eficazes para demonstrar os impactos aos stakeholders externos.

Fonte: Autor (2025).

As respostas indicaram que os resultados da GC têm impactado positivamente as partes interessadas internas, como colaboradores e gestores, mas os benefícios para partes externas, como parceiros e comunidades, ainda são limitados. Os especialistas destacaram a necessidade de melhorar a comunicação e a integração dos resultados da GC com as partes externas, além de reforçar práticas que conectem diretamente os benefícios internos aos impactos externos.

5.4.7 Avaliação Geral do Guia de Orientações

Esta seção apresenta a avaliação geral do guia de orientações analisado pelos especialistas consultados, consolidando os *feedbacks* recebidos e destacando os pontos fortes, desafios e sugestões para aprimorar sua aplicação nas universidades públicas. O quadro a seguir destaca as respostas dos especialistas sobre os aspectos mais adequados ou aqueles que necessitam ajustes no guia de orientações proposto, considerando-se a realidade de suas universidades.

Quadro 41: Aspectos do guia proposto você acha que são mais adequados ou necessitam de ajustes para melhor refletir a realidade da sua universidade

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Considerou o guia abrangente, mas sugeriu maior detalhamento nas práticas relacionadas à tecnologia, para refletir a infraestrutura limitada de muitas universidades públicas.
Entrevistado 2	Destacou que o guia é adequado em relação às dimensões estratégicas, mas recomendou ajustes para incluir exemplos práticos e aplicáveis à realidade acadêmica e administrativa da universidade.
Entrevistado 3	Observou que o guia aborda bem os conceitos teóricos, mas sugeriu maior ênfase em metodologias de engajamento das partes interessadas internas e externas.
Entrevistado 4	Relatou que o guia está alinhado aos princípios da GC, mas indicou a necessidade de simplificar a linguagem em algumas seções para facilitar a compreensão e aplicação pelos colaboradores.
Entrevistado 5	Afirmou que o guia é relevante e bem estruturado, mas destacou que ele precisa considerar variações regionais e culturais entre as universidades para maior efetividade.
Entrevistado 6	Avaliou o guia como um bom ponto de partida, mas sugeriu a inclusão de ferramentas práticas, como checklists e templates, para apoiar a implementação das diretrizes propostas.
Entrevistado 7	Concordou que o guia cobre os aspectos essenciais, mas recomendou ajustes para destacar a importância de políticas institucionais que sustentem a GC a longo prazo.
Entrevistado 8	Avaliou o guia como bem estruturado, mas sugeriu maior detalhamento sobre como adaptar as diretrizes propostas à realidade financeira e de recursos humanos das universidades públicas.
Entrevistado 9	Considerou o guia abrangente, mas recomendou a inclusão de casos de sucesso para ilustrar as diretrizes e facilitar sua aplicação prática.

Fonte: Autor (2025).

As respostas indicam que o guia foi bem recebido pelos especialistas, mas houve sugestões de ajustes em aspectos como o detalhamento técnico, simplificação da linguagem e inclusão de ferramentas práticas para facilitar sua aplicação. Os especialistas enfatizaram a necessidade de adaptar o guia à realidade operacional e cultural das universidades públicas, além da necessidade de inclusão de exemplos

práticos e priorização de ferramentas de suporte à implementação do sistema de GC na universidade.

O próximo quadro apresenta as respostas dos especialistas sobre os desafios antecipados para a implementação do guia de orientações em suas universidades.

Quadro 42: Desafios na implementação do guia de orientações

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Apontou a resistência à mudança por parte de colaboradores e gestores como o principal desafio, além da necessidade de maior capacitação em práticas de GC.
Entrevistado 2	Destacou que a escassez de recursos financeiros e humanos será um obstáculo significativo para a implementação das diretrizes do guia.
Entrevistado 3	Observou que a falta de integração entre departamentos pode dificultar a aplicação uniforme do guia em toda a universidade.
Entrevistado 4	Indicou a ausência de políticas institucionais consolidadas como um desafio que pode comprometer a sustentabilidade das iniciativas de GC propostas no guia.
Entrevistado 5	Afirmou que a adequação do guia à realidade local e cultural de cada universidade será um dos maiores desafios, especialmente em universidades com estruturas descentralizadas.
Entrevistado 6	Sugeriu que o desafio principal será engajar as lideranças na implementação do guia, destacando a importância de uma comunicação clara e alinhamento estratégico.
Entrevistado 7	Reforçou que a ausência de infraestrutura tecnológica adequada pode limitar a aplicação de algumas práticas sugeridas pelo guia.
Entrevistado 8	Destacou que o maior desafio será alinhar as diretrizes do guia às restrições orçamentárias e operacionais das universidades públicas, sem comprometer sua efetividade.
Entrevistado 9	Observou que a resistência cultural à mudança, especialmente entre os colaboradores mais antigos, será um obstáculo significativo para a implementação bem-sucedida do guia.

Fonte: Autor (2025).

Os especialistas identificaram desafios diversos, incluindo resistência cultural, escassez de recursos, falta de integração e infraestrutura tecnológica inadequada, que podem dificultar a implementação do guia na universidade. Os desafios mais mencionados envolvem questões institucionais, como engajamento de lideranças, alinhamento estratégico e limitações de recursos, que precisam ser abordados para garantir o sucesso do guia.

Por fim, apresenta-se o quadro que organiza as respostas dos especialistas sobre sugestões para melhorar a relevância e eficácia do guia de orientações.

Quadro 43: Sugestões de melhoria e eficácia do guia de orientações

Referência	Resposta da IES
Entrevistado 1	Sugeriu incluir estudos de caso que demonstrem a aplicação prática das diretrizes em diferentes contextos universitários.
Entrevistado 2	Recomendou a criação de um módulo introdutório que explique os conceitos básicos de GC para facilitar o entendimento dos colaboradores menos familiarizados com o tema.
Entrevistado 3	Destacou a importância de incluir exemplos específicos de ferramentas tecnológicas que possam ser utilizadas para apoiar a implementação das diretrizes do guia.
Entrevistado 4	Sugeriu simplificar algumas seções do guia para torná-lo mais acessível a colaboradores com diferentes níveis de conhecimento técnico e administrativo.
Entrevistado 5	Recomendou a criação de um apêndice com checklists e templates prontos para ajudar na implementação prática das diretrizes.
Entrevistado 6	Propôs a realização de workshops para capacitar os responsáveis pela aplicação do guia, promovendo maior engajamento e compreensão das práticas sugeridas.
Entrevistado 7	Indicou a necessidade de incluir estratégias para personalizar o guia de acordo com as realidades e especificidades de cada universidade pública.
Entrevistado 8	Sugeriu incluir uma seção dedicada a estratégias de integração do guia com os planos estratégicos e orçamentários das universidades.
Entrevistado 9	Recomendou a adição de estudos de caso regionais para ilustrar como as diretrizes podem ser adaptadas às especificidades culturais e estruturais de diferentes universidades.

Fonte: Autor (2025).

Os especialistas forneceram sugestões práticas, como inclusão de estudos de caso, exemplos de ferramentas, módulos introdutórios e materiais de apoio, que podem facilitar a aplicação e relevância do guia. Houve consenso sobre a necessidade de tornar o guia mais acessível e prático, com propostas que incluem materiais de suporte, personalização e capacitação dos responsáveis pela implementação.

5.5 GUIA DE ORIENTAÇÕES

As contribuições dos especialistas consultados ao longo deste estudo foram fundamentais para consolidar a versão definitiva do guia de orientações para desenvolvimento e implantação de sistema de Gestão do Conhecimento em UFs, conforme as diretrizes da norma ISO 30401:2018. As recomendações e sugestões apresentadas pelos especialistas permitiram refiná-lo, resultando em um instrumento prático e alinhado às diretrizes da norma ISO 30401:2018. A estrutura detalhada do

guia, que apresenta 57 páginas, está sintetizada no Quadro 44, enquanto sua versão completa pode ser encontrada no Apêndice D.

Quadro 44: Estrutura do Guia de Orientações para desenvolvimento e implantação de sistema de Gestão do Conhecimento em UFs

Tópico	Objetivo
Sumário	Índice do conteúdo do manual.
Apresentação	Apresentação geral, expondo a temática abordada e o objetivo do manual.
Estrutura de tópicos	Apresentação do modelo de Gestão do Conhecimento, organizado nas seguintes seções: 1. Direcionares estratégicos da organização; 2. Fatores viabilizadores; 3. Processo de GC, com indicação de práticas e ferramentas; 4. Dimensões da ISO 30401:2018 e Ciclo KDCA; 5. Resultados e Partes Interessadas
Desafios da implementação	Lista dos principais desafios para a implementação do sistema de Gestão do Conhecimento indicados pelos especialistas nas entrevistas.
Glossário	Lista dos termos técnicos utilizados com suas respectivas definições.
Bibliografia	Lista de referências bibliográficas utilizadas na elaboração do manual.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

As contribuições dos especialistas envolvidos nas etapas 3 e 5 da pesquisa de campo realizada foram determinantes para a elaboração de um guia alinhado às necessidades e realidades específicas de universidades públicas brasileiras. Suas recomendações não apenas ajudaram a identificar lacunas e desafios na GC em UFs, mas também orientaram a construção do modelo teórico-empírico validado, suficientemente capaz de integrar práticas, ferramentas e processos de GC de forma eficiente na organização. A estrutura apresentada no quadro anterior reflete essa interação, consolidando elementos práticos que visam apoiar a implementação de sistema de GC nas UFs.

É importante reforçar que o guia não tem a pretensão de substituir a norma ISO 30401:2018, mas sim, de atuar como um complemento para facilitar sua aplicação no contexto das UFs. O guia busca promover uma implementação mais acessível e integrada, respeitando a diversidade e as particularidades de cada instituição. Assim, ele se apresenta como uma ferramenta que poderá auxiliar no fortalecimento da

governança do conhecimento, contribuindo para a inovação, a eficiência e a sustentabilidade institucional da universidade.

O Guia de Orientações foi desenvolvido para auxiliar universidades públicas na implementação de sistemas de GC alinhados à norma ISO 30401:2018. Ele se baseia em modelo teórico-empírico estabelecido que articula as dimensões fundamentais da GC, integrando direcionadores estratégicos, fatores viabilizadores, processos de GC, aplicação do Ciclo KDCA e avaliação de resultados. O objetivo central do guia é fornecer diretrizes práticas para estruturar a gestão do conhecimento nas instituições de ensino superior, garantindo a captura, retenção e aplicação eficaz do conhecimento organizacional.

A estrutura do guia está dividida em cinco blocos principais. O primeiro bloco trata dos direcionadores estratégicos da organização, que incluem missão, visão, objetivos estratégicos e metas institucionais. Esses direcionadores estabelecem a base para que a GC seja integrada à estratégia institucional, alinhando-se às necessidades sociais e acadêmicas.

O segundo bloco apresenta os fatores viabilizadores da GC, que englobam liderança, pessoas, processos e tecnologia. Esses elementos são essenciais para criar um ambiente organizacional que favoreça a gestão eficiente do conhecimento. Esses fatores críticos de sucesso incluem:

- ✓ Liderança: O comprometimento da alta administração é essencial para promover uma cultura que valorize o conhecimento, incentivando práticas de GC em todos os níveis da organização.
- ✓ Pessoas: Os colaboradores são os principais agentes na criação e compartilhamento do conhecimento. Investir em capacitação e promover um ambiente colaborativo são fundamentais para o sucesso da GC.
- ✓ Processos: A definição clara de processos facilita a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento, garantindo eficiência nas atividades de GC.
- ✓ Tecnologia: O uso de ferramentas tecnológicas adequadas apoia a gestão do conhecimento, proporcionando plataformas para armazenamento e compartilhamento de informações.

O terceiro bloco do guia foca no processo de GC, detalhando as etapas fundamentais: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Cada uma dessas etapas é descrita com suas práticas recomendadas, metodologias e ferramentas para garantir a efetividade da gestão do conhecimento na universidade. As etapas são:

- ✓ Identificação: Reconhecimento das necessidades de conhecimento e das fontes disponíveis dentro e fora da instituição.
- ✓ Criação: Desenvolvimento de novos conhecimentos por meio de pesquisa, inovação e experiências práticas.
- ✓ Armazenamento: Organização e retenção do conhecimento em repositórios acessíveis, garantindo sua preservação e fácil recuperação.
- ✓ Compartilhamento: Disseminação do conhecimento entre os membros da instituição, promovendo a colaboração e o aprendizado contínuo.
- ✓ Aplicação: Utilização do conhecimento disponível para melhorar processos, tomar decisões informadas e resolver problemas institucionais.

O quarto bloco trata das dimensões da ISO 30401:2018 e da aplicação do Ciclo KDCA (Knowledge or Plan, Do, Check, Act), garantindo que a GC seja continuamente monitorada e aprimorada com base em avaliações e ajustes estratégicos. As dimensões da ISO 30401:2018 incluem:

- ✓ Contexto da Organização: Compreensão das necessidades internas e externas que influenciam a GC.
- ✓ Liderança: Envolvimento ativo da alta direção na promoção e suporte às iniciativas de GC.
- ✓ Planejamento: Definição de objetivos e estratégias para a implementação da GC.
- ✓ Suporte: Disponibilização de recursos necessários, incluindo pessoal capacitado e infraestrutura tecnológica.
- ✓ Operação: Execução das atividades de GC conforme o planejamento estabelecido.

- ✓ Avaliação de Desempenho: Monitoramento e medição dos resultados da GC para garantir sua eficácia.
- ✓ Melhoria: Adoção de ações para aprimorar continuamente o sistema de GC.

O Ciclo KDCA é aplicado nas seguintes etapas:

- ✓ Plan or Knowledge (Planejar / Conhecimento): Estabelecimento dos objetivos e processos necessários para entregar resultados de acordo com as políticas de GC da instituição.
- ✓ Do (Fazer): Implementação dos processos conforme o planejamento.
- ✓ Check (Verificar): Monitoramento e avaliação dos processos e produtos em relação às políticas, objetivos e requisitos, reportando os resultados.
- ✓ Act (Agir): Adoção de ações para melhoria contínua do desempenho dos processos de GC.

A aplicação desse ciclo garante que a GC seja continuamente monitorada e aprimorada, permitindo ajustes estratégicos baseados em avaliações periódicas.

Por fim, o quinto bloco aborda a avaliação de resultados e impacto da GC na universidade e na sociedade. Essa seção orienta a definição de métricas e indicadores para mensurar a eficácia das iniciativas de gestão do conhecimento e seus benefícios acadêmicos e administrativos. Ao estruturar essas diretrizes, o guia não apenas estabelece um referencial normativo, mas também fornece um framework prático para transformar o conhecimento organizacional em um ativo estratégico nas universidades públicas.

O Guia de Orientações desenvolvido nesta pesquisa é composto por uma série de práticas e fatores destinados a facilitar a implementação eficaz de sistemas de gestão do conhecimento em universidades públicas, conforme os padrões estabelecidos pela norma ISO 30401:2018. O Quadro 43 já exposto ilustra a estrutura do guia, que é dividida em várias categorias principais: práticas de gestão do conhecimento, fatores promotores e fatores restritores.

Práticas de Gestão do Conhecimento: O guia inclui um total de 20 práticas distintas, organizadas em cinco categorias principais: criação de conhecimento,

armazenamento de conhecimento, retenção de conhecimento, compartilhamento de conhecimento e aplicação de conhecimento. Cada categoria é fundamentada em teorias específicas e exemplos práticos que demonstram como essas práticas podem ser implementadas dentro do ambiente universitário.

- ✓ Criação de Conhecimento: Inclui práticas como workshops de brainstorming, sessões de aprendizado estruturado e uso de ferramentas tecnológicas para fomentar a inovação.
- ✓ Armazenamento de Conhecimento: Enfatiza a importância de sistemas de informação robustos e acessíveis, arquivos digitais seguros e políticas de retenção de conhecimento.
- ✓ Retenção do Conhecimento: Trata da preservação do conhecimento crítico da instituição, reduzindo os impactos da rotatividade de pessoal. Inclui estratégias como documentação de processos, programas de sucessão, entrevistas de desligamento e repositórios de conhecimento organizacional.
- ✓ Compartilhamento de Conhecimento: Abrange práticas como a realização de conferências internas, sistemas de mentorias e redes sociais corporativas.
- ✓ Aplicação de Conhecimento: Destaca a importância de aplicar o conhecimento adquirido em decisões estratégicas e operacionais, através de políticas de incentivo e reconhecimento.

Fatores Promotores: O guia identifica 10 fatores promotores que facilitam a adoção das práticas de gestão do conhecimento. Estes incluem liderança comprometida, cultura organizacional aberta e colaborativa, infraestrutura tecnológica adequada e políticas de incentivo alinhadas com os objetivos de gestão do conhecimento.

Fatores Restritores: Por outro lado, são destacados 8 fatores restritores que podem impedir ou dificultar a implementação efetiva das práticas de gestão do conhecimento. Estes incluem resistência à mudança, falta de recursos, barreiras tecnológicas e ausência de políticas claras de gestão do conhecimento.

Este detalhamento da estrutura do Guia de Orientações oferece uma visão clara de como cada elemento contribui para o fortalecimento da gestão do conhecimento nas universidades públicas, proporcionando um roteiro prático e teoricamente embasado para administradores e gestores acadêmicos implementarem essas práticas com sucesso.

6 CONCLUSÃO

A implementação da GC em universidades públicas emerge como uma necessidade estratégica frente ao contexto atual de valorização do conhecimento como principal recurso organizacional na sociedade contemporânea. O enfoque nas universidades públicas brasileiras, como locais de criação, armazenamento e disseminação de conhecimento, destaca a importância de sistemas eficientes de Gestão do Conhecimento (GC) para potencializar seu impacto social e acadêmico. Este trabalho explora a adoção da norma ISO 30401:2018 como marco regulatório para estruturar o sistema de GC nessas instituições, proporcionando assim um caminho normativo para aprimorar a eficiência e eficácia organizacional.

A complexidade da implementação de sistemas de GC em ambientes acadêmicos em organizações públicas, marcados por especificidades culturais e operacionais, é abordada por meio da elaboração de um guia de orientações. O guia elaborado e validado nesta pesquisa visa auxiliar as universidades na adaptação e aplicação dos padrões ISO, considerando suas características e desafios singulares, com o objetivo de otimizar a gestão de seus ativos de conhecimento.

O objetivo geral desta tese foi desenvolver e validar um guia de orientações prático e aplicável para a implementação de sistemas de Gestão do Conhecimento em universidades públicas, com base nas diretrizes da norma ISO 30401:2018. O guia elaborado tem como propósito auxiliar as universidades a estruturarem e otimizarem seus processos de GC, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e inovação, além de garantir que os ativos de conhecimento sejam geridos de forma estratégica e eficiente. A partir de abordagem metodológica estruturada foram realizadas pesquisa bibliográfica e revisão sistemática da literatura da temática abordada nesta tese, bem como estudos de campo junto a especialistas e profissionais de universidades públicas federais. Por meio da aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas foi possível desenvolver um conjunto de práticas e recomendações alinhadas tanto à literatura acadêmica consultada quanto às necessidades práticas de profissionais e gestores das instituições consultadas.

Os resultados principais desta tese demonstram que o guia de orientações desenvolvido poderá fornecer um roteiro para a implementação de sistemas de GC em universidades públicas, conforme validado pelas entrevistas com gestores e técnicos dessas instituições. O guia ajudará a identificar e superar barreiras comuns à GC em organizações públicas, como a resistência à mudança e a falta de recursos. Além disso, os resultados deste estudo revelaram que o uso das diretrizes da norma ISO 30401:2018 pode melhorar significativamente a capacidade das universidades gerenciarem seu conhecimento de forma sistemática, contribuindo assim para o aumento da eficiência operacional e fortalecimento da capacidade de inovação e competitividade acadêmica. O guia estruturado apresenta diretrizes e indicações úteis às universidades e outras IES públicas que buscam melhorar suas práticas de GC, para assim alinharem-se aos padrões internacionais de qualidade estipulados pelas normas ISO.

O desenvolvimento de plataforma teórica atualizada, que reflete o estado da arte em GC, normas ISO e guias de implementação, destacou-se como um pilar desta tese. A revisão sistemática conduzida para estabelecimento da plataforma teórica constituída abrange desde os fundamentos da GC até as especificidades da norma ISO 30401:2018, oferecendo uma compreensão das dinâmicas e exigências das universidades públicas no que se refere à GC. Tal base teórica serve não só como referencial acadêmico para futuras pesquisas, mas também poderá servir como um guia prático para a implementação de GC nas universidades ou instituições públicas de ensino superior.

Além disso, a plataforma teórica delineou as práticas, processos e ferramentas emergentes, integrando-os com as necessidades específicas das universidades públicas brasileiras. Este alinhamento foi importante para garantir que as recomendações do guia de orientações fossem práticas, aplicáveis e ajustadas à realidade dessas instituições. O mapeamento dos elementos teóricos com os desafios práticos encontrados nas universidades públicas permitiu a criação de um *framework* de sistemas de GC específico para estas instituições.

O guia de orientações desenvolvido nesta pesquisa foi estruturado com o intuito de facilitar a implementação e aprimoramento de SGC em universidades públicas,

alinhado às diretrizes da norma ISO 30401:2018 e adaptado às características das organizações públicas. A estrutura do guia compreende as seguintes seções: inicialmente, introduz a importância e os fundamentos da GC, seguido por uma exploração detalhada dos processos de GC que incluem a aquisição, criação, compartilhamento, utilização e preservação do conhecimento na organização. Em cada seção do guia buscou-se apresentar exemplos práticos e estudos de caso específicos para o contexto de universidades públicas.

Os principais tópicos abordados no guia incluem: definição de políticas de GC adaptadas ao ambiente acadêmico; estratégias para engajamento de *stakeholders*; métodos para avaliação e monitoramento da eficácia da GC e técnicas para a incorporação da tecnologia na GC. Além disso, o guia fornece diretrizes para auxiliar na formação de uma cultura organizacional que valorize e estimule a partilha de conhecimento pelos indivíduos e equipes da organização.

Os resultados da pesquisa revelaram que as práticas de GC mais valorizadas pelos participantes visando a eficácia na implantação e aprimoramento de sistemas de GC em universidades públicas incluem a criação de repositórios de conhecimento, que facilitam o acesso e a reutilização de informações; sistemas de mentoria, que promovem a transferência de conhecimento tácito entre gerações de acadêmicos e administradores; e comunidades de prática, que fomentam a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os membros da comunidade universitária. Em adição, foram também destacadas práticas como a realização de *workshops* para a socialização do conhecimento, programas de treinamento para desenvolvimento de competências específicas em GC e sistemas de *feedback* para avaliar e melhorar continuamente as práticas de GC. Todas essas práticas foram alinhadas com as diretrizes da ISO 30401:2018, formando assim um modelo integrado e aplicável às características e especificidades de universidades públicas que aspiram a excelência em suas iniciativas de GC.

Este estudo identificou ainda diversos fatores que promovem a implementação de sistemas de GC em universidades públicas. Dentre os principais fatores promotores, destaca-se a liderança comprometida, oferecendo direção e suporte para a adoção de novas práticas de GC. Além disso, o apoio institucional também se

mostrou importante, ao proporcionar os recursos necessários e facilitar a integração das práticas de GC nas operações diárias da universidade. Adicionalmente, a cultura organizacional aberta à inovação e ao compartilhamento de conhecimento estimula a colaboração e o engajamento de todos os membros da comunidade acadêmica. Também se indica a infraestrutura tecnológica adequada que permite a efetiva gestão e disseminação do conhecimento. A formação contínua em GC entre os funcionários fortalece as competências necessárias para a manutenção e evolução dos sistemas de GC. Por fim, a clareza na comunicação dos benefícios e objetivos da GC ajuda a alinhar as expectativas e a aumentar o comprometimento com as iniciativas de GC.

Por outro lado, vários obstáculos à implementação de sistemas de GC em universidades públicas foram identificados nesta pesquisa. A resistência à mudança por parte de membros da comunidade acadêmica continua sendo um desafio significativo, muitas vezes exacerbada pela falta de compreensão dos benefícios tangíveis da GC. A limitação de recursos, tanto financeiros quanto humanos, também impede o desenvolvimento e a sustentabilidade de iniciativas eficazes de GC. Além disso, a falta de infraestrutura tecnológica adequada e atualizada dificulta a implementação de sistemas de informação eficientes para GC. A ausência de políticas claras e consistentes de GC pode gerar inconsistências e confusão sobre as responsabilidades e os processos. Por fim, a insuficiente formação e capacitação em GC entre os funcionários contribui para reduzir a eficácia das práticas de GC implementadas, limitando assim a capacidade de adaptação às novas metodologias e tecnologias.

A compreensão desses fatores fornece base sólida para o desenvolvimento de estratégias voltadas a facilitar a implementação efetiva de sistema de GC nas universidades públicas.

A caracterização desses fatores também permitirá a criação de estratégias específicas para mitigar os desafios identificados, como programas de capacitação para reduzir a resistência à mudança e abordagens para o aproveitamento eficiente dos recursos disponíveis. Essas estratégias poderão ser utilizadas para garantir que as universidades não apenas adotem sistemas de GC, mas também sustentem e

desenvolvam essas práticas ao longo do tempo, promovendo uma cultura de aprendizado e inovação contínua.

A validação do guia de orientações realizada neste estudo contribui, portanto, para aumentar a implementação de um sistema de GC eficaz nas universidades públicas. A análise e *feedback* dos especialistas em GC das universidades federais participantes do estudo de campo realizado proporcionaram uma avaliação prática do guia de orientação, destacando sua relevância e utilidade no contexto real das universidades públicas. Tal validação mostrou-se fundamental para garantir que o guia não apenas atenda às necessidades teóricas previstas na literatura levantada nesta tese, mas também se alinhe às operações e desafios práticos enfrentados pelas universidades públicas.

Os especialistas avaliaram positivamente o guia, especialmente em termos de sua clareza, abrangência e praticidade de aplicação. O processo de validação revelou que o guia facilita a compreensão e implementação das diretrizes da norma ISO 30401:2018, transformando o desafio da implementação de GC em um conjunto de passos executáveis que podem ser adaptados conforme as necessidades específicas de cada instituição. A validação realizada pelos profissionais entrevistados não só reforça a importância do guia, mas também estabelece precedente para futuras adaptações e melhorias no campo da GC em ambientes acadêmicos de organizações públicas.

Esta tese contribui para pesquisadores da Academia ao detalhar a aplicação da norma ISO 30401:2018 no contexto específico de universidades públicas, proporcionando assim uma abordagem normatizada e sistematizada para a GC nessas IES. Ao desenvolver e validar um guia de orientações baseado em fundamentação teórica e prática, esta pesquisa amplia o entendimento sobre como o sistema de GC pode ser efetivamente implementado em universidades, contribuindo para a literatura existente com relevantes *insights* sobre o processo de implementação de sistemas de GC. Os resultados e metodologias apresentados nesta tese servem como referência para futuras pesquisas, oferecendo um modelo replicável e adaptável para outras instituições e contextos que buscam melhorar suas práticas de GC, alinhando teoria e prática de forma eficaz.

A pesquisa apresentada nesta tese oferece também contribuições práticas significativas para profissionais e gestores de universidades públicas ao fornecer um guia de orientações detalhado para a implementação de sistema de GC baseado na norma ISO 30401:2018. Este guia serve como um recurso valioso para universidades públicas que buscam otimizar a gestão e o uso de seus ativos de conhecimento, fomentando assim processos educacionais e administrativos mais eficientes e inovadores. Ao adotar as práticas e estratégias recomendadas no guia estabelecido, profissionais e gestores de universidades públicas podem melhorar a colaboração interna, maximizar o compartilhamento de conhecimento e fortalecer a capacidade institucional para inovação e competitividade acadêmica. Tal conjuntura poderá ajudar a promover uma transformação positiva, que alinha as atividades acadêmicas às melhores práticas internacionais em gestão do conhecimento.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora esta pesquisa tenha fornecido indicativos valiosos sobre a implementação da norma ISO 30401:2018 em universidades públicas, ela apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Primeiramente, o foco em instituições públicas federais brasileiras pode não captar completamente as variações e desafios específicos enfrentados por universidades em outros contextos geográficos ou culturais. Além disso, o estudo baseou-se predominantemente em entrevistas qualitativas com um grupo limitado de especialistas, o que pode não refletir a diversidade de opiniões e experiências existentes no amplo campo da gestão do conhecimento.

Outra limitação deve-se ao fato de que a implementação das práticas de GC recomendadas requer recursos significativos, além de elevado comprometimento organizacional, elementos que podem não estar presentes em todas as instituições, limitando assim a aplicabilidade generalizada dos resultados indicados no guia de orientação idealizado. Outra limitação diz respeito ao período de análise, que abrange de maio a dezembro de 2024. Essa restrição temporal limita a compreensão da evolução dos processos ou das diretrizes ISO investigadas neste estudo. Além disso,

há de se considerar os diferentes estágios de evolução da GC nas universidades federais consultadas nesta pesquisa.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como sugestão para pesquisas futuras indica-se expandir o escopo deste estudo para incluir maior variedade de IES em diferentes contextos geográficos e culturais. Isto permitiria uma comparação mais ampla dos sistemas de GC, além da avaliação de como diferentes variáveis culturais e institucionais influenciam a implementação e eficácia da norma ISO 30401:2018. Essa abordagem ampliada poderia oferecer *insights* diferenciados sobre as adaptações necessárias para maximizar a eficiência de sistemas de GC em diversos ambientes educacionais.

Outra área para pesquisa futura seria o desenvolvimento de métodos quantitativos para avaliar o impacto do sistema de GC nas universidades. Isso incluiria a criação de indicadores de desempenho específicos que poderiam ser utilizados para medir diretamente o sucesso das iniciativas de GC em termos de produtividade acadêmica, inovação e satisfação do corpo docente e discente. Uma análise quantitativa poderia complementar as descobertas qualitativas apresentadas neste estudo, oferecendo assim compreensão mais ampla sobre os benefícios tangíveis da implementação eficaz de sistemas de GC.

Por fim, seria benéfico ainda investigar a longo prazo os efeitos da implementação de sistemas de GC em universidades tendo como base as diretrizes da norma ISO 30401:2018. Estudos longitudinais que acompanhem as instituições ao longo do tempo após a implementação poderiam fornecer dados valiosos sobre a sustentabilidade e evolução dos sistemas de GC. Assim, futuras pesquisas ajudariam a identificar as práticas mais eficazes e os desafios persistentes, apoiando a melhoria contínua dos processos de GC e o desenvolvimento de políticas mais efetivas para a gestão do conhecimento no setor educacional.

REFERÊNCIAS

- ABUHAY, I. **ISO 9001: 2015-A complete guide to quality management systems**. [s.l.] CRC press, 2017.
- ADEINAT, I. M.; ABDULFATAH, F. H. Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 49, n. 1, p. 35–53, 5 mar. 2019. doi: 10.1108/VJIKMS-05-2018-0041
- AL AHBABI, S. A.; SINGH, S. K.; BALASUBRAMANIAN, S.; GAUR, S. S. Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 2, p. 351–373, 18 abr. 2019. doi: 10.1108/JKM-08-2017-0348
- ALVEZ, J. K. **Framework adaptativo de gestão do conhecimento para a aplicação da ISO 30401**. 2023. UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.
- ANAND, A.; SHANTAKUMAR, V. P.; MUSKAT, B.; SINGH, S. K.; DUMAZERT, J. P.; RIAHI, Y. **The role of knowledge management in the tourism sector: a synthesis and way forward** *Journal of Knowledge Management* Emerald Publishing, 5 maio 2023. doi: 10.1108/JKM-02-2022-0083
- ANDRADE, M. U. S. de. **Transformação Digital Como Fator de Influência na Gestão do Conhecimento de Servidores Públicos Atuantes no Teletrabalho**. 2024. Universidade Federal de Sergipe, São Cristovão/SE, 2024.
- APO. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual (Revised Edition)**. [s.l.: s.n.]. doi: <https://doi.org/10.61145/COEE1851>.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATISTA, F. Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira : como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: IPEA, 2012.

BCPR-UNDP. **Knowledge Management Toolkit (p. 106)**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <www.undp.orgchrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/knowledge_management_toolkit_for_the_crisis_prevention_and_recovery_practice_area.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2024.

BELLO, S. M.; AHMAD, A. C.; YUSOF, N. Z. M. Internal audit quality dimensions and organizational performance in Nigerian federal universities: the role of top management support. **Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)**, v. 13, n. 1, 2018. Disponível em: <www.jbrmr.comA>.

BERGERON, B. **Essentials of Knowledge Management (Studies in Health Technology and Informatics)**. [s.l.] John Wiley & Sons, Inc., 2003. v. 1601–208 p.

BOONCHAN, G.; SINTHAMRONGRUK, T.; KHAMAKSORN, A. Knowledge Management in the Royal Thai Army: ISO30401: 2018 Knowledge Management Systems Perspective. Em: 7th International Conference on Digital Arts, Media and Technology, DAMT 2022 and 5th ECTI Northern Section Conference on Electrical, Electronics, Computer and Telecommunications Engineering, NCON 2022, 2022, [...]. Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., 2022. p. 151–156.

BOUGOULIA, E.; GLYKAS, M. Knowledge management maturity assessment frameworks: A proposed holistic approach. **Knowledge and Process Management**, v. 30, n. 4, p. 355–386, 1 out. 2023. doi: 10.1002/kpm.1731

BRASIL, G. F. do. **Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes e dá outras providências.**

BRASIL, G. F. DO. **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.**

BROWN, T. **Design thinking: a powerful methodology to enact the end of the old ideas**. [s.l.] Elsevier, 2010.

BUCHELE, G. T.; SOUZA, J. A. de; TODESCAT, M.; COELHO, M. D.; SABINO, M. M. F. L.; FRANCISCO, T. H. A. Contribuição das comunidades de prática para o processo de autoavaliação em uma instituição de educação superior do segmento privado. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 97–119, 13 abr. 2016. doi: 10.5007/1983-4535.2016v9n1p97

CAJKOVÁ, A.; JANKELOVÁ, N.; MASÁR, D. Knowledge management as a tool for increasing the efficiency of municipality management in Slovakia. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 21, n. 2, p. 292–302, 2023. doi: 10.1080/14778238.2021.1895686

CARLUCCI, D.; KUDRYAVTSEV, D.; SANTARSIERO, F.; LAGRUTTA, R.; GARAVELLI, A. C. The ISO 30401 Knowledge Management Systems: a new frame for managing knowledge. Conceptualisation and practice. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 20, n. 6, p. 975–986, 2022. doi: 10.1080/14778238.2022.2118637

CARVALHO, A. A. da S. **A Gestão do Conhecimento e os desafios na implantação de um modelo de excelência baseado na norma ISO 30401**. 2019. Universidade Católica de Brasília (UCB), Brasília-DF, 2019.

CARVALHO, A. A. da S.; FERNEDA, E.; STREIT, R. E. A Gestão do Conhecimento e os desafios para a implementação de um modelo de excelência baseado na norma ISO 30401. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, p. 19–46, 28 dez. 2020. doi: 10.22478/ufpb.2236-417x.2020v10n3.57025

CARVALHO, D. S. da S.; BARRETO, L. K. da S.; BRITO, L. M. P.; NETO, M. P. da R. 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, 12 ago. 2019. doi: 10.7769/gesec.v10i2.826

CERCHIONE, R.; CENTOBELLI, P.; OROPALLO, E.; MAGNI, D.; BORIN, E. Knowing what you don't know: a tertiary study on knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 27, n. 9, p. 2548–2578, 20 out. 2023. doi: 10.1108/JKM-07-2022-0589

CHAVES, S.; CAMPELLO, M. **A qualidade e a evolução das normas série ISO 9000. Gestão pela qualidade**. Belo Horizonte: 10.5935, 2016. v. Volume 319–34 p.

CONTI, F. P.; DIAS, M. T.; MARCELO, M.; GAUTHIER, F. A. O.; SANTOS, G. L. dos; BONDAN, G.; IZIDORIO, G.; SILVA, D. C. da; DEZEM, V.; BOTELHO, L. de L. R. Analysis of Knowledge Management Practices for Knowledge Intensive Organizations Self-Management. **Open Journal of Social Sciences**, v. 12, n. 06, p. 1–23, 2024. doi: 10.4236/jss.2024.126001

COSTA, P. P.; CASTRO, B. S. de. GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL: A TRANSFORMAÇÃO DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO EM ORGANIZACIONAL. **Revista Valore**, v. 7, p. 197–216, 2022.

DAMIAN, I. P. M.; MORO-CABERO, M. M. Diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento voltadas às características da memória organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 30, n. 2, p. 1–25, 2020. Disponível em: <<https://orcid.org/0000-0001-5364-3243>>.

DAMIAN, I. P. M.; VITORIANO, M. C. de C. P.; MARTELO, M. R.; BUSSADORI, M. C. F.; RIPOLI, S. C. C. Aspectos relevantes da aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 3, p. 227–238, 2021. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc.ISSN:2236-417X.PublicaçõesobLicença>>. doi: 10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11n3.61587

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. [s.l.] Harvard Business School Press, 1998.

DEMIR, A.; BUDUR, T.; OMER, H. M.; HESHMATI, A. Links between knowledge management and organisational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect? **Knowledge Management Research and Practice**, v. 21, n. 1, p. 183–196, 2023. doi: 10.1080/14778238.2020.1860663

DON-USA. **Metrics Guide for Knowledge Management Initiatives**. [s.l.: s.n.].

ELEZI, E. Role of knowledge management in developing higher education partnerships: Towards a conceptual framework. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 38, n. 3, p. 279–293, 1 maio 2021. doi: 10.1002/sres.2782

FAROOQ, R. **Developing a conceptual framework of knowledge management** *International Journal of Innovation Science* Emerald Group Holdings Ltd., 15 mar. 2019. doi: 10.1108/IJIS-07-2018-0068

FAROOQ, R. **Knowledge management and performance: a bibliometric analysis based on Scopus and WOS data (1988–2021)** *Journal of Knowledge Management* Emerald Publishing, 24 jul. 2023. doi: 10.1108/JKM-06-2022-0443

FAUZI, M. A. **Knowledge hiding behavior in higher education institutions: a scientometric analysis and systematic literature review approach** *Journal of Knowledge Management* Emerald Group Holdings Ltd., 2023. doi: 10.1108/JKM-07-2021-0527

FORZA, C. **Survey research in operations management: A process-based perspective** *International Journal of Operations and Production Management* 2002. doi: 10.1108/01443570210414310

FOWLEY JR, F. J. **Survey Research Methods**. [s.l.] SAGE Publications, 2013.

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

HAMDAN, A.; HAMDAN, S.; ALSYOUNF, I.; MURAD, N.; ABDELRAZEQ, M.; AL-ALI, S.; BETTAYEB, M. Enhancing sustainability performance of universities: A DMAIC approach. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 41, n. 1, p. 153–172, 1 jan. 2024. doi: 10.1002/sres.2942

HERRERA, J. A. A.; JIMÉNEZ, O. M. Estrategias y métodos para la gestión del conocimiento de acuerdo con los requisitos NTC-ISO 30401: 2019. **SIGNOS- Investigación en sistemas de gestión**, v. 13, n. 2, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.15332/24631140>>. doi: 10.15332/24631140

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo do Ensino Superior 2021**. Disponível em:

<<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>>. Acesso em: 15 maio. 2023.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 30401:2018 Knowledge management systems: requirements**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <www.iso.org>.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **Knowledge management systems-Requirements AMENDMENT 1 INTERNATIONAL STANDARD ISO 30401**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <www.iso.org>.

ITABORAHY, A. L. C.; MACHADO, R. P. M.; ALVARES, L. M. A. de R. Modelo de maturidade em gestão do conhecimento: uma visão diacrônica. **Em Questão**, p. 350–374, 30 jun. 2021. doi: 10.19132/1808-5245273.350-374

KAMARUDIN, M. binti; KAMARUDIN, A. Y. binti; DARMI, R. binti; SAAD, N. S. binti M. A Review of Coaching and Mentoring Theories and Models. **International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development**, v. 9, n. 2, 18 jun. 2020. doi: 10.6007/ijarped/v9-i2/7302

KASSA, E. T.; NING, J. A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: Synthesis and way forwards. **Heliyon**, v. 9, n. 11, 1 nov. 2023. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e22293

KAZI, A. S.; WOHLFART, L.; WOLF, P. **Hands-On Knowledge Co-Creation and Sharing: Practical Methods and Techniques**. [s.l.] Knowledge Board., 2007.

KIANTO, A.; ANDREEVA, T. Knowledge Management Practices and Results in Service-Oriented versus Product-Oriented Companies. **Knowledge and Process Management**, v. 21, n. 4, p. 221–230, 1 out. 2014. doi: 10.1002/kpm.1443

KLEIN, S. B.; AZEVEDO, S. S.; SILVA, P. B. 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, 8 maio 2019. doi: 10.5902/2318133837497

KORDOVA, S.; OR, O.; BENIS, A. Intergenerational knowledge management in a cutting-edge Israeli industry: Visions and challenges. **PLoS ONE**, v. 17, n. 7 July, 1 jul. 2022. doi: 10.1371/journal.pone.0269945

KUDRYAVTSEV, D.; SADYKOVA, D. Towards architecting a knowledge management system: Requirements for an ISO compliant framework. Em: The Practice of Enterprise Modeling: 12th IFIP Working Conference, 2019, Luxembourg. [...]. Luxembourg: Springer International Publishing, 2019. v. 369, p. 36–52.

KUSA, R.; SUDER, M.; DUDA, J.; CZAKON, W.; JUÁREZ-VARÓN, D. Does knowledge management mediate the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance? **Journal of Knowledge Management**, v. 28, n. 11, p. 33–61, 2023. doi: 10.1108/JKM-07-2023-0608

LAIHONEN, H.; KORK, A. A.; SINERVO, L. M. Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 22, n. 3, p. 223–233, 2024. doi: 10.1080/14778238.2023.2187719

LEE, V. H.; FOO, A. T. L.; LEONG, L. Y.; OOI, K. B. Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. **Expert Systems with Applications**, v. 65, p. 136–151, 15 dez. 2016. . Acesso em: 6 dez. 2024. doi: 10.1016/J.ESWA.2016.08.042

LIAO, Y.; DESCHAMPS, F.; LOURES, E. de F. R.; RAMOS, L. F. P. **Past, present and future of Industry 4.0 - a systematic literature review and research agenda proposal** **International Journal of Production Research** Taylor and Francis Ltd., 18 jun. 2017. doi: 10.1080/00207543.2017.1308576

LIBERATI, A.; ALTMAN, D. G.; TETZLAFF, J.; MULROW, C.; GÖTZSCHE, P. C.; IOANNIDIS, J. P. A.; CLARKE, M.; DEVEREAUX, P. J.; KLEIJNEN, J.; MOHER, D. The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions: explanation and elaboration. **BMJ (Clinical research ed.)**, v. 339, 2009. doi: 10.1136/bmj.b2700

LIMA, C. M. de. **Gestão do Conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia: diagnóstico e proposições**. 2021. Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho/RO, 2021.

LÖNNQVIST, A. Embedded knowledge management: Towards improved managerial relevance. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 15, n. 2, p. 184–191, 1 maio 2017. doi: 10.1057/s41275-017-0053-y

MARONATO, E. L. dos S. **Gestão do Conhecimento: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior**. 2018. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba/PR, 2018.

MARQUES, J. M. R.; FALCE, J. L. La; MARQUES, F. M. F. R.; DE MUYLDER, C. F.; SILVA, J. T. M. The knowledge management maturity: An analysis among teachers and administrative technicians perception at a higher education public institution. **Revista Conhecimento Online**, v. 1, p. 27–48, 2020. doi: 10.25112/RCO.V1I0.1710

MAXIMO, E. Z.; PEREIRA, R.; MALVESTITI, R.; SOUZA, J. A. de. ISO 30401: The standardization of knowledge. **International Journal of Development Research**, v. 10, n. 6, p. 37155–37159, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.37118/ijdr.19066.06.2020>>. doi: 10.37118/ijdr.19066.06.2020

MC EVOY, P. J.; RAGAB, M. A. F.; ARISHA, A. The effectiveness of knowledge management in the public sector. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 17, n. 1, p. 39–51, 2 jan. 2019. doi: 10.1080/14778238.2018.1538670

MONTOYA-QUINTERO, D. M.; BERMUDEZ-RÍOS, L. F.; COGOLLO-FLÓREZ, J. M. Model for Integrating Knowledge Management System and Quality Management System in Industry 4.0. **Quality - Access to Success**, v. 23, n. 189, p. 18–25, 1 ago. 2022. doi: 10.47750/QAS/23.189.03

NASCIMENTO, H. 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**. 2021. Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2021.

NASCIMENTO, H. do; GASPAR, M. A.; MARTINS, F. S.; MAGALHÃES, F. L. F. de. Prontidão das universidades federais para implantação de sistemas de gestão do conhecimento com base na norma ISO 30.401:2018. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. (Especial), p. 122–137, 2022. Disponível em: <[http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc.ISSN:2236-](http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc.ISSN:2236-417X.PublicaçõesobLicença.)

417X.PublicaçõesobLicença.>. doi: 10.22478/ufpb.2236-417X.2022v12nespecial.60694

doi: 10.22478/ufpb.2236-

NEVES JUNIOR, O. P.; MARINHO, S. V. O uso do organizational knowledge assessment (OKA) para análise da gestão do conhecimento em uma organização pública. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, n. 2, p. 290–307, 2018. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273457120007>>. doi: 10.5902/19834659

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

OLIVA, F. L.; KOTABE, M. Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 9, p. 1838–1856, 28 nov. 2019. doi: 10.1108/JKM-06-2018-0361

PAWLOWSKY, P.; PFLUGFELDER, N. S.; WAGNER, M. H. The ISO 30401 knowledge management systems standard – a new framework for value creation and research? **Journal of Intellectual Capital**, v. 22, n. 3, p. 506–527, 2021. doi: 10.1108/JIC-07-2020-0256

PEPULIM, M. E. H.; FIALHO, F. A. P.; VARVÁKIS, G. Barreiras culturais à efetivação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas. **Informação & Sociedade**, v. 27, n. 3, 2017.

PHAM, H. H.; NGUYEN, T. T. H.; NGUYEN, V. T.; NGUYEN, V. M.; THE CONG, P.; VU, M. C.; DO, T. N.; KIM, M. H.; TRAN, N. M. The impacts of knowledge management enablers and knowledge management processes on university performance in Vietnam. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 21, n. 3, p. 512–524, 2023. doi: 10.1080/14778238.2022.2105758

PRISMA. **Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses**

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo/RS: Feevale, 2013. v. 2ª edição

RAO, M. Knowledge Management Tools and Techniques: Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 3, n. 2, p. 117–119, maio 2005. doi: 10.1057/palgrave.kmrp.8500047

RIZZO, M. A. **Índice Geral de Cursos (IGC) como indicador de qualidade das instituições de ensino superior**. 2013. Universidade Estadual Paulista, Araraquara/SP, 2013.

SANTANA, L. D.; PEREIRA, F. M. Gestão do conhecimento na administração pública. **Ciência da Informação Express**, v. 5, p. 1–25, 2 jan. 2024. doi: 10.60144/v5i.2024.109

SCHMITT, U. Validating and documenting a new knowledge management system philosophy: a case based on the ISO 30401:2018-KMS standard. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 20, n. 6, p. 960–974, 2022. doi: 10.1080/14778238.2022.2064349

SCHMITZ, A.; ROCHADEL, W.; SOUZA, J. A. de; DANDOLINI, G. A.; GONÇALVES, A. L. 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**, v. 5, n. 13, p. 80–98, 2016.

SEDIGHI, M.; VAN SPLUNTER, S.; ZAND, F.; BRAZIER, F. Evaluating Critical Success Factors model of knowledge management: An Analytic hierarchy process (AHP) approach. **Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**. IGI Global, p. 308–326, 1 jul. 2017. doi: 10.4018/978-1-5225-1913-3.ch015

SERVIN, G. **ABC of Knowledge Management**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>>.

TARAZA, E.; ANASTASIADOU, S.; MASOURAS, A.; PAPADEMETRIOU, C. **Sustainable Development and Implementation of Quality Management Excellence Models in Public Organizations: A Systematic Literature ReviewSustainability (Switzerland)**MDPI, 1 maio 2023. doi: 10.3390/su15107971

TORRES, L. J. F.; GUEVARA, D. C. R.; MORA, N. V. P. Gestión del conocimiento en el sector público: propuesta de caja de herramientas. **SIGNOS, Investigación en sistemas de gestión**, v. 14, n. 2, 2022.

UFRPE. **Guia de Boas Práticas de Gestão do Conhecimento**. [s.l: s.n.].

URPIA, A. G. B. da C.; BENTO, J. de C.; BORTOLOZZI, F.; MASSUDA, E. M. 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, 1 jul. 2019. doi: 10.22279/navus.2019.v9n3.p98-111.756

URPIA, A. G. B. da C.; SARTORI, R.; MACHADO, C. P.; MENEGASSI, C. H. M. Práticas da gestão do conhecimento de recursos humanos em prefeituras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 13, n. 3, p. 26–41, 27 dez. 2023. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/66220>>. doi: 10.22478/ufpb.2236-417X.2023v13n3.66220

VASCONCELOS, G. M. R. de. **Gestão do Conhecimento no Ensino Superior Federal: Caso UFERSA**. 2016. Universidade Federal de Campina Grande, Sousa/PB, 2016.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa. **Tematicas**, v. 22, n. 44, p. 203–220, 30 dez. 2014. doi: 10.20396/tematicas.v22i44.10977

WAHDA. Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 7, p. 846–858, 2017. doi: 10.1108/JMD-11-2016-0252

WIIG, K. M. Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History. **Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management**, p. 3–26, 1 jan. 2004. . Acesso em: 12 dez. 2024. doi: 10.1016/B978-0-7506-7247-4.50004-5

ZANUZZO, L. T.; BESEN, J.; SANTOS, F. B.; MUSSI, C. C.; LIMA, M. A. de. Compartilhamento do conhecimento: um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 4, p. 177–194, 1 out. 2019. doi: 10.22279/navus.2019.v9n4.p177-194.926

APÊNDICE A

Relação de UFs no Brasil

	Região	Unidade federativa	Nome	Sigla
1	Centro-oeste	Distrito Federal	Universidade de Brasília	UNB
2	Centro-oeste	Goiás	Universidade Federal de Catalão	UFCAT
3	Centro-oeste	Goiás	Universidade Federal de Goiás	UFG
4	Centro-oeste	Goiás	Universidade Federal de Jataí	UFJ
5	Centro-oeste	Mato Grosso	Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT
6	Centro-oeste	Mato Grosso	Universidade Federal de Rondonópolis	UFR
7	Centro-oeste	Mato Grosso do Sul	Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD
8	Centro-oeste	Mato Grosso do Sul	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS
9	Nordeste	Alagoas	Universidade Federal de Alagoas	UFAL
10	Nordeste	Bahia	Universidade Federal da Bahia	UFBA
11	Nordeste	Bahia	Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB
12	Nordeste	Bahia	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB
13	Nordeste	Bahia	Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB
14	Nordeste	Ceará	Universidade Federal do Cariri	UFCA
15	Nordeste	Ceará	Universidade Federal do Ceará	UFC
16	Nordeste	Ceará / Bahia	Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB
17	Nordeste	Maranhão	Universidade Federal do Maranhão	UFMA
18	Nordeste	Paraíba	Universidade Federal da Paraíba	UFPB
19	Nordeste	Paraíba	Universidade Federal de Campina Grande	UFCG
20	Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal de Pernambuco	UFPE
21	Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco	UFAPE
22	Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE
23	Nordeste	PE / Bahia / Piauí	Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF
24	Nordeste	Piauí	Universidade Federal do Delta do Parnaíba	UFDP
25	Nordeste	Piauí	Universidade Federal do Piauí	UFPI
26	Nordeste	Rio Grande do Norte	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN
27	Nordeste	Rio Grande do Norte	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA
28	Nordeste	Sergipe	Universidade Federal de Sergipe	UFS
29	Norte	Acre	Universidade Federal do Acre	UFAC
30	Norte	Amapá	Universidade Federal do Amapá	UNIFAP
31	Norte	Amazonas	Universidade Federal do Amazonas	UFAM
32	Norte	Pará	Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA
33	Norte	Pará	Universidade Federal do Pará	UFPA

34	Norte	Pará	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA
35	Norte	Pará	Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA
36	Norte	Rondônia	Universidade Federal de Rondônia	UNIR
37	Norte	Roraima	Universidade Federal de Roraima	UFRR
38	Norte	Tocantins	Universidade Federal do Tocantins	UFT
39	Norte	Tocantins	Universidade Federal do Norte do Tocantins	UFNT
40	Sudeste	Espírito Santo	Universidade Federal do Espírito Santo	UFES
41	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Alfenas	UNIFALMG
42	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI
43	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF
44	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Lavras	UFLA
45	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG
46	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP
47	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de São João del-Rei	UFSJ
48	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Uberlândia	UFU
49	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Viçosa	UFV
50	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM
51	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM
52	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	UNIRIO
53	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ
54	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal Fluminense	UFF
55	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ
56	Sudeste	São Paulo	Universidade Federal de São Carlos	UFSCAR
57	Sudeste	São Paulo	Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP
58	Sudeste	São Paulo	Universidade Federal do ABC	UFABC
59	Sul	Paraná	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA
60	Sul	Paraná	Universidade Federal do Paraná	UFPR
61	Sul	Paraná	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR
62	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA
63	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Pelotas	UFPEL
64	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM
65	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA
66	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande	FURG
67	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS
68	Sul	Santa Catarina	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC
69	Sul	SC/ PR / RS	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS

Fonte: elaborado pelo autor com base em INEP (2022).

APÊNDICE B

Questionário

Carta de apresentação:

Prezado (a) _____,

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

O meu projeto de tese está sendo conduzido 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, por profissionais que estejam aptos a falar sobre as ações e atividades de Gestão do Conhecimento em Universidades Federais.

A tese em curso apresenta o seguinte objetivo geral:

Desenvolver e validar um guia de orientações para o desenvolvimento e implantação de sistema de Gestão de Conhecimento em universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018.

Dessa forma, o questionário anexo versa sobre as dimensões da norma ISO 30401:2018, bem como sobre os fatores viabilizadores para a implementação da Gestão do Conhecimento nas Universidades Federais.

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. Assim, apenas as informações públicas e/ou institucionais serão tratadas de forma individual. Em suma, os dados coletados ajudarão a apresentar um guia de orientações para o desenvolvimento e implantação de sistema de Gestão de Conhecimento em universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018.

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/AZhC21zSfn3exAPX8>

Atenciosamente,

Hugo do Nascimento

Glossário:

ISO 30401:2018 - Esta norma tem como objetivo apoiar as organizações a desenvolverem um Sistema de Gestão do Conhecimento que efetivamente promova e permita a criação de valor por meio do ativo conhecimento (ISO, 2018).

Sistema de Gestão do Conhecimento – é um conjunto de elementos inter-relacionados ou interagentes de uma organização para estabelecer políticas (intenções e direção de uma organização formalmente expressas por sua alta gerência), objetivos (resultados a serem alcançados) e processos (conjunto de atividades inter-relacionadas ou em interação que transforma entradas em saídas) para alcançar esses objetivos em relação ao Conhecimento (Conhecimento é um ativo humano ou organizacional que facilita decisões eficazes e ações em contexto específico. Ele pode ser individual, coletivo ou organizacional, sendo adquirido por meio de aprendizado ou experiência, e inclui percepções e saber-fazer).

Segundo a ISO (2018), a norma 30401:2018 tem as seguintes dimensões em sua estrutura:

a) Contexto da Organização

Esta dimensão enfatiza a importância de compreender o contexto interno e externo em que a organização opera. Isso inclui a análise dos fatores ambientais, regulatórios, sociais, econômicos e tecnológicos que podem influenciar a gestão do conhecimento. A ideia é identificar os riscos e oportunidades que o ambiente apresenta, permitindo que a organização alinhe sua estratégia de gestão do conhecimento com suas condições e objetivos específicos.

b) Liderança

Na dimensão de liderança, a ISO 30401 destaca a necessidade de comprometimento da alta direção com a gestão do conhecimento. Isso envolve estabelecer uma visão clara, criar e manter uma cultura que valoriza o conhecimento, assegurar a alocação de recursos adequados e estabelecer políticas e objetivos que suportem as atividades

de gestão do conhecimento. A liderança deve também garantir a integração da gestão do conhecimento com outros sistemas de gestão da organização.

c) Planejamento

O planejamento aborda como a organização define objetivos e planos para a gestão do conhecimento. Isso inclui identificar o que precisa ser alcançado com a gestão do conhecimento, planejar ações para atender a esses objetivos, e considerar como lidar com riscos e oportunidades. O planejamento eficaz ajuda a garantir que a gestão do conhecimento esteja alinhada com a estratégia geral da organização.

d) Apoio

A dimensão de suporte concentra-se nos recursos necessários para a gestão do conhecimento. Isso inclui não apenas os recursos financeiros e tecnológicos, mas também pessoas e suas competências. Além disso, abrange a importância de sistemas de comunicação adequados e a gestão de informações documentadas, assegurando que o conhecimento seja acessível e útil.

e) Operação

A operação trata da execução dos processos de gestão do conhecimento. Isso envolve a aplicação prática das estratégias e políticas de gestão do conhecimento, garantindo que as atividades sejam realizadas de forma eficaz e eficiente. Inclui a integração do conhecimento nos processos de negócios e a colaboração entre diferentes partes da organização.

f) Avaliação de Desempenho

Esta dimensão foca em monitorar, medir, analisar e avaliar o desempenho da gestão do conhecimento. Envolve a definição de indicadores para medir a eficácia e eficiência da gestão do conhecimento e o uso dessas informações para impulsionar melhorias contínuas. A avaliação regular ajuda a organização a entender o impacto de suas atividades de gestão do conhecimento e a fazer ajustes conforme necessário.

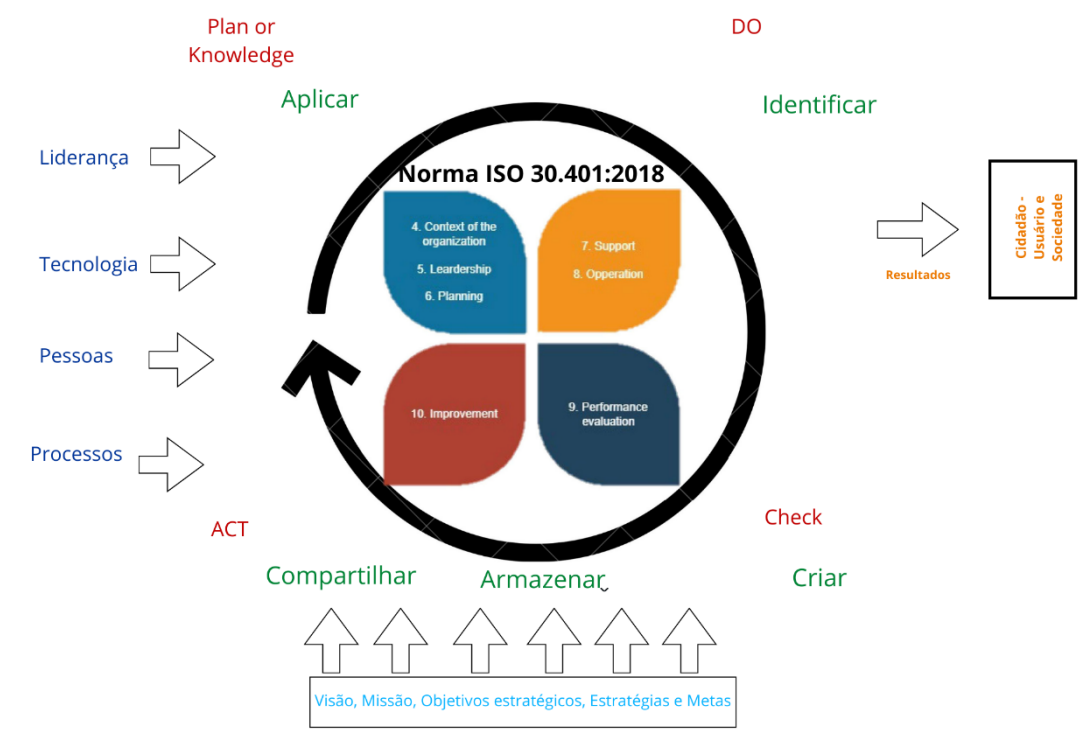
g) Melhoria

A melhoria é sobre aperfeiçoar continuamente o sistema de gestão do conhecimento. A organização deve estar constantemente buscando maneiras de melhorar a eficácia do sistema, seja através de inovações, respondendo a mudanças no ambiente externo, ou através da aprendizagem com experiências internas e externas. Esta dimensão enfatiza a necessidade de uma abordagem proativa para a melhoria contínua.

Questionário sobre um guia de orientações para o desenvolvimento e implantação de sistema de Gestão de Conhecimento em universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018

O questionário está organizado em 06 seções, sendo que a primeira seção tem 11 questões que nos auxiliaram com informações sobre a instituição e o respondente, e as demais seções estão divididas em 05 blocos divididos com um total de 62 questões de acordo com o modelo teórico-empírico proposto nesta tese, que foi concebido a partir da fusão do modelo de Batista (2012) para implementação de GC em organizações públicas e o modelo de integração de SGC e SGQ na Indústria 4.0 proposto por Montoya-Quintero, Bermudez-Ríos e Cogollo-Flórez (2022). O modelo teórico-empírico desta pesquisa está exposto na figura abaixo:

Figura 1: Modelo teórico-empírico



Fonte: adaptado de Batista (2012) e Montoya-Quintero, Bermudez-Ríos e Cogollo-Flórez (2022).

O modelo teórico está estruturado em 5 blocos, a saber:

- Bloco 1 – Direcionadores estratégicos da organização;
- Bloco 2 – Fatores viabilizadores de GC;
- Bloco 3 – Processo de GC;
- Bloco 4 – Dimensões da ISO 30.401:2018 e Ciclo KDCA;
- Bloco 5 – Resultados e Partes Interessadas.

O Bloco 1 está disposto na parte inferior da Figura 1, com as palavras missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e metas destacadas em azul claro. São quesitos balizadores para a gestão do conhecimento na organização pública.

O Bloco 2 sinalizado ao lado esquerdo da Figura 1, com as palavras destacadas em azul escuro, consiste nos fatores viabilizadores que atuam como facilitadores da Gestão do Conhecimento para a organização pública que, conforme Batista (2012), são: Liderança, Pessoas, Processos e Tecnologia. Cada um desses fatores contribui significativamente para a efetiva GC na organização pública, garantindo que os objetivos de GC sejam alcançados com sucesso.

O bloco 3 da Figura 1, que está destacado pelas palavras em verde escuro trata do terceiro componente do modelo teórico, que é o próprio processo de GC. Este processo envolve cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Estas atividades formam um ciclo integrado no modelo proposto executado na gestão de processos e projetos, utilizando em adição o Ciclo KDCA (descrito a seguir) para a implementação eficaz da GC na organização pública.

O bloco 4 lida com o quarto componente do modelo teórico, que incorpora o Ciclo KDCA (*Knowledge or Plan, Do, Check, Act*), cujas palavras na Figura 1 estão destacadas em vermelho, conforme referenciado por Batista (2012). O ciclo KDCA é uma adaptação do clássico Ciclo PDCA, focado no controle e melhoria de processos, alinhando-se às sete dimensões da norma ISO 30401:2018 (contexto da organização, liderança, planejamento, apoio, operação, avaliação de desempenho e melhorias), conforme indicado no modelo de Montoya-Quintero, Bermudez-Ríos e Cogollo-Flórez (2022), bem como na própria norma ISO 30401:2018.

O bloco 5, cujas palavras estão destacadas em laranja na Figura 1, ocupa-se do quinto e sexto componentes do modelo teórico, sendo que o quinto enfoca os Resultados da GC, que podem ser divididos em imediatos e finais. Os resultados imediatos incluem aprendizagem, inovação e o aumento da capacidade de realização em níveis individual, de equipe, organizacional e social. Já os resultados finais da GC decorrem dos imediatos e voltam-se ao aumento da eficiência, melhoria da qualidade e efetividade social. Por fim, o sexto e último componente do modelo é composto pelas partes interessadas na administração pública, destacando-se de forma mais direta o cidadão-usuário e a sociedade.

A seguir é apresentada a estrutura já indicada, com as correspondentes perguntas componentes do questionário. Para cada pergunta, você deverá indicar seu grau de concordância quanto a importância do respectivo item indicado para um Sistema de Gestão do Conhecimento a ser desenvolvido e implementado na sua organização, conforme o seguinte conjunto de alternativas:

- Nada importante
- Pouco importante
- Medianamente importante
- Importante
- Muito importante
- Não sei / sem condições de opinar

Para facilitar a compreensão e o fluxo de respostas, proporcionando uma transição lógica que facilita o engajamento dos participantes e a precisão das informações coletadas, a ordem dos blocos foi alterada no questionário, sendo assim, as perguntas do bloco 3 serão apresentadas por último.

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	
IX - A sua instituição possui um sistema de gestão da qualidade formalmente estabelecido e em operação?	() Sim () Não () Não sei / sem condições de opinar
X - Se sim, a sua instituição é certificada por alguma norma específica de qualidade (por exemplo, ISO 9001)?	
XI - A sua instituição adota o modelo de gestão do conhecimento de Batista, descrito no livro Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (IPEA, 2012) em suas práticas operacionais?	() Sim () Não () Não sei / sem condições de opinar

Bloco 1 – Direcionadores estratégicos da organização (Missão, Visão, Objetivos estratégicos, Estratégias e Metas). As próximas perguntas irão abordar questões assertivas e uma questão aberta:

1. A Universidade determinou questões externas e internas, a partir dos seus direcionadores estratégicos (missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e metas) para a eficácia do Sistema de Gestão do Conhecimento em sua organização. (ISO – 4.1) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
2. A política de gestão do conhecimento e os objetivos da gestão do conhecimento da Universidade são estabelecidos, compatíveis e alinhados com os direcionadores estratégicos da organização. (ISO 5.1 – item b) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
3. A política de Gestão do Conhecimento da Universidade fornece a estrutura e os princípios orientadores necessários para definir, revisar e alcançar os objetivos de Gestão do Conhecimento, a partir dos direcionadores estratégicos da organização. (ISO 5.2 – item b) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
4. Os objetivos da gestão do conhecimento da Universidade são consistentes com a política de gestão do conhecimento, estando alinhados com os direcionadores estratégicos da organização. (ISO 6.2 – item c) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar

5. Os objetivos da gestão do conhecimento a partir dos direcionadores estratégicos da Universidade são mensuráveis, em termos de benefícios e impactos. (ISO 6.2 – item e) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
6. Existem outros aspectos ou observações que você gostaria de adicionar sobre os temas abordados neste bloco? Por favor, descreva quaisquer desafios, sucessos ou oportunidades que você percebe em relação às práticas de gestão do conhecimento discutidas.	
Bloco 2 – Fatores viabilizadores de GC (Pessoas, Liderança, Processos e Tecnologia). As próximas perguntas irão abordar questões assertivas e uma questão aberta:	
7. Considerando o fator viabilizador de GC (Pessoas): A Universidade determina as competências necessárias das pessoas trabalhando sob seu controle que afetam o desempenho do seu sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 7.2) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
8. Considerando o fator viabilizador de GC (Pessoas): 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	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar

9. Considerando o fator viabilizador de GC (Pessoas): 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	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar
10. Considerando o fator viabilizador de GC (Liderança): A liderança da Universidade orienta, motiva, inspira, capacita e apoia as pessoas para contribuírem efetivamente para o sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 5.1 – item h) Favor selecionar apenas uma alternativa	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar
11. Considerando o fator viabilizador de GC (Liderança): 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	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar
12. Considerando o fator viabilizador de GC (Liderança): A Universidade determina as competências necessárias das pessoas trabalhando sob seu controle que afetam o desempenho do seu sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 7.2) Favor selecionar apenas uma alternativa	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar
13. Considerando o fator viabilizador de GC (Processos): O sistema de gerenciamento de conhecimento da Universidade inclui: a) informações documentadas exigidas pela ISO 30401; (ISO 7.5.1) Favor selecionar apenas uma alternativa	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar

14. Considerando o fator viabilizador de GC (Processos): O sistema de gerenciamento de conhecimento da Universidade inclui: b) informações documentadas que a organização determina como necessárias para a eficácia do sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 7.5.1) Favor selecionar apenas uma alternativa	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar
15. Considerando o fator viabilizador de GC (Processos): Ao criar e atualizar informações documentadas, a Universidade garante apropriadamente este item: a) identificação e descrição (por exemplo, um título, data, autor ou número de referência); (ISO 7.5.2) Favor selecionar apenas uma alternativa	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar
16. Considerando o fator viabilizador de GC (Processos): Ao criar e atualizar informações documentadas, a Universidade garante apropriadamente este item: b) formato (por exemplo, idioma, versão do software, gráficos) e mídia (por exemplo, papel, eletrônico); (ISO 7.5.2) Favor selecionar apenas uma alternativa	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar
17. Em relação a esta assertiva, considerando o fator viabilizador de GC (Processos): Ao criar e atualizar informações documentadas, a Universidade garante a revisão e aprovação para assegurar que estas informações são adequadas e apropriadas aos propósitos do sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 7.5.2) Favor selecionar apenas uma alternativa	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar
18. Considerando o fator viabilizador de GC (Processos): O sistema organizacional de gerenciamento de conhecimento da Universidade inclui atividades e comportamentos sistemáticos que apoiam todos os tipos diferentes de fluxos de conhecimento, alinhados aos objetivos do sistema de gerenciamento de conhecimento e cobrindo os domínios de conhecimento relevantes. (ISO – 4.4.3) Favor selecionar apenas uma alternativa	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar

19. Considerando o fator viabilizador de GC (Tecnologia): As informações documentadas exigidas pelo sistema de gestão do conhecimento são controladas para garantir que: a) estejam disponíveis e adequadas para uso, onde e quando for necessário; (ISO 7.5.3) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
20. Considerando o fator viabilizador de GC (Tecnologia): As informações documentadas exigidas pelo sistema de gestão do conhecimento são controladas para garantir que: b) estejam adequadamente protegidas (por exemplo, contra perda de confidencialidade, uso inadequado, perda de integridade). (ISO 7.5.3) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
21. Considerando o fator viabilizador de GC (Tecnologia): 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	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
22. Considerando o fator viabilizador de GC (Tecnologia): 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	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
23. Existem outros aspectos ou observações que você gostaria de adicionar sobre os temas abordados neste bloco? Por favor, descreva quaisquer desafios, sucessos ou oportunidades que você percebe em relação às práticas de gestão do conhecimento discutidas.	

Bloco 4 – Dimensões da ISO (4. Contexto da Organização, 5. Liderança, 6. Planejamento, 7. Apoio, 8. Operação, 9. Avaliação de Desempenho e 10. Melhoria) e o Ciclo KDCA (Knowledge or Plan, Do, Check e Act). As próximas perguntas irão abordar questões assertivas e uma questão aberta:

24. Considerando a Dimensão 4 da ISO (Contexto da organização) e o componente K (Knowledge or Plan) do Ciclo KDCA: 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) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
25. Considerando a Dimensão 4 da ISO (Contexto da organização) e o componente K (Knowledge or Plan) do Ciclo KDCA: A Universidade deve demonstrar que o sistema de Gestão do Conhecimento gerencia efetivamente o seu conhecimento através de seus estágios de desenvolvimento, com atividades e comportamentos sistemáticos, apoiando os objetivos do sistema de gerenciamento de conhecimento e cobrindo os domínios de conhecimento priorizados. (ISO – 4.4.2) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
26. Considerando a Dimensão 4 da ISO (Contexto da organização) e o componente K (Knowledge or Plan) do Ciclo KDCA: O sistema organizacional de gerenciamento de conhecimento da Universidade deve integrar todos os seguintes facilitadores, conforme especificado na ISO 30401, para criar um sistema eficaz de gerenciamento de conhecimento: liderança, pessoas, processos, tecnologia e cultura.. (ISO – 4.4) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar

27. Considerando a Dimensão 5 da ISO (Liderança) e o componente K – (Knowledge or Plan) do Ciclo KDCA: 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	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar
28. Considerando a Dimensão 5 da ISO (Liderança) e o componente K – (Knowledge or Plan) do Ciclo KDCA: a Universidade gerencia o processo de mudança em direção à adoção e aplicação do sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 5.1 – item f) Favor selecionar apenas uma alternativa	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar
29. Considerando a Dimensão 5 da ISO (Liderança) e o componente K – (Knowledge or Plan) do Ciclo KDCA: a Universidade gerencia o cultivo de uma cultura que valoriza, apoia e possibilita a Gestão do Conhecimento. (ISO 5.1 – item f) Favor selecionar apenas uma alternativa	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar
30. Considerando a Dimensão 5 da ISO (Liderança) e o componente K – (Knowledge or Plan) do Ciclo KDCA: 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	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar
31. Considerando a Dimensão 6 (Planejamento) da ISO e o componente K (Knowledge ou Plan) do Ciclo KDCA: ao planejar o sistema de gestão do conhecimento, a Universidade considera os problemas a serem resolvidos, os requisitos deste sistema e determina 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	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar

32. Considerando a Dimensão 6 (Planejamento) da ISO e o componente K (Knowledge ou Plan) do Ciclo KDCA: 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	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
33. Considerando a Dimensão 6 (Planejamento) da ISO e o componente K (Knowledge ou Plan) do Ciclo KDCA: 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	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
34. Considerando a Dimensão 7 (Apoio) da ISO e o componente D (Do) do Ciclo KDCA: 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	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
35. Considerando a Dimensão 7 (Apoio) da ISO e o componente D (Do) do Ciclo KDCA: 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	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar

alternativa	
36. Considerando a Dimensão 7 (Apoio) da ISO e o componente D (Do) do Ciclo KDCA: 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	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
37. Considerando a Dimensão 8 (Operação) da ISO e o componente D (Do) do Ciclo KDCA: 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. (ISO 8.0) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
38. Considerando a Dimensão 8 (Operação) da ISO e o componente D (Do) do Ciclo KDCA: 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: b) implementação de controle dos processos de acordo com os critérios. (ISO 8.0) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
39. Considerando a Dimensão 8 (Operação) da ISO e o componente D (Do) do Ciclo KDCA: 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: 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	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar

40. Considerando a Dimensão 9 (Avaliação de Desempenho) da ISO e o componente C (Check) do Ciclo KDCA: 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	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
41. Considerando a Dimensão 9 (Avaliação de Desempenho) da ISO e o componente C (Check) do Ciclo KDCA: 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 30401; b) é efetivamente implementado e mantido. (ISO 9.2.1) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
42. Considerando a Dimensão 9 (Avaliação de Desempenho) da ISO e o componente C (Check) do Ciclo KDCA: A alta direção revisa o sistema de gerenciamento de conhecimento da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação e eficácia contínuas. Considerando: a) status das ações de análises críticas anteriores da administração. (ISO 9.3) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar

43. Considerando a Dimensão 9 (Avaliação de Desempenho) da ISO e o componente C (Check) do Ciclo KDCA: A alta direção revisa o sistema de gerenciamento de conhecimento da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação e eficácia contínuas. Considerando: b) mudanças em questões externas e internas relevantes para o sistema de gestão do conhecimento. (ISO 9.3) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
44. Considerando a Dimensão 9 (Avaliação de Desempenho) da ISO e o componente C (Check) do Ciclo KDCA: A alta direção revisa o sistema de gerenciamento de conhecimento da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação e eficácia contínuas. Considerando: c) informações sobre o desempenho da gestão do conhecimento (incluindo não conformidades e ações corretivas, resultados de monitoramento e medição, resultados da auditoria). (ISO 9.3) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
45. Considerando a Dimensão 9 (Avaliação de Desempenho) da ISO e o componente C (Check) do Ciclo KDCA: A alta direção revisa o sistema de gerenciamento de conhecimento da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação e eficácia contínuas. Considerando: d) oportunidades para melhoria contínua. (ISO 9.3) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
46. Considerando a Dimensão 10 (Melhoria) da ISO e o componente A (Act) do Ciclo KDCA: Quando ocorre uma não conformidade, a Universidade realiza a seguinte atividade: a) reagir à não conformidade e, conforme aplicável tomar medidas para controlá-la, corrigi-la e aprender com ela, e lidar com as consequências. (ISO 10.1) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar

47. Considerando a Dimensão 10 (Melhoria) da ISO e o componente A (Act) do Ciclo KDCA: Quando ocorre uma não conformidade, a Universidade realiza a seguinte atividade: 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. (ISO 10.1) Favor selecionar apenas uma alternativa	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar
48. Considerando a Dimensão 10 (Melhoria) da ISO e o componente A (Act) do Ciclo KDCA: Quando ocorre uma não conformidade, a Universidade realiza a seguinte atividade: c) implementar qualquer ação necessária. (ISO 10.1) Favor selecionar apenas uma alternativa	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar
49. Considerando a Dimensão 10 (Melhoria) da ISO e o componente A (Act) do Ciclo KDCA: Quando ocorre uma não conformidade, a Universidade realiza a seguinte atividade: d) revisar a eficácia de qualquer ação corretiva tomada. (ISO 10.1) Favor selecionar apenas uma alternativa	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar
50. Considerando a Dimensão 10 (Melhoria) da ISO e o componente A (Act) do Ciclo KDCA: Quando ocorre uma não conformidade, a Universidade realiza as seguintes atividades: e) promover alterações no sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 10.1) Favor selecionar apenas uma alternativa	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar
51. Considerando a Dimensão 10 (Melhoria) da ISO e o componente A (Act) do Ciclo KDCA: A Universidade melhora continuamente a adequação, eficiência e eficácia do sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 10.2) Favor selecionar apenas uma alternativa	☐ Nada importante ☐ Pouco importante ☐ Mediamente importante ☐ Importante ☐ Muito importante ☐ Não sei / sem condições de opinar

52. Existem outros aspectos ou observações que você gostaria de adicionar sobre os temas abordados neste bloco? Por favor, descreva quaisquer desafios, sucessos ou oportunidades que você percebe em relação às práticas de gestão do conhecimento discutidas.	
Bloco 5 – Resultados da GC (Imediatos e Finais) e Stakeholders (Cidadão-Usuário e Sociedade). As próximas perguntas irão abordar questões assertivas e uma questão aberta:	
53. Considerando o elemento 'Resultados da GC (Imediatos e Finais)': A Universidade garante que o sistema de gestão do conhecimento atinja os resultados pretendidos. (ISO 5.1 – item g) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
54. Considerando o elemento 'Resultados da GC (Imediatos e Finais)': Os objetivos da gestão do conhecimento na Universidade levam em consideração os requisitos aplicáveis. (ISO 6.2 – item d) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
55. Considerando o elemento 'Partes Interessadas (Cidadão-usuário e Sociedade)': A Universidade determinou as partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão do conhecimento; (ISO – 4.2 – item a) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
56. Considerando o elemento 'Partes Interessadas (Cidadão-usuário e Sociedade)': A Universidade determinou os requisitos relevantes dessas partes interessadas; (ISO – 4.2 – item b) Favor selecionar apenas uma alternativa	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar

57. Considerando o elemento 'Partes Interessadas (Cidadão-usuário e Sociedade)': 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	() Nada importante () Pouco importante () Mediamente importante () Importante () Muito importante () Não sei / sem condições de opinar
58. Existem outros aspectos ou observações que você gostaria de adicionar sobre os temas abordados neste bloco? Por favor, descreva quaisquer desafios, sucessos ou oportunidades que você percebe em relação às práticas de gestão do conhecimento discutidas.	
Bloco 3 – Processos de Gestão do Conhecimento: Este bloco explora as principais etapas do processo de GC, que a saber são: Identificar, Criar, Armazenar, Compartilhar e Aplicar o conhecimento. Para as próximas perguntas, favor selecionar as alternativas que mais se adequam à realidade da Universidade:	
59. Selecione quais as atividades que a organização utiliza para a etapa "Identificar" do processo de Gestão do Conhecimento que envolve 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) Favor selecionar as alternativas que mais se adequam à realidade da universidade.	() Comunidades de prática; () Sessões de brainstorming; () Equipes colaborativas; () Cafés do conhecimento; () <i>Job rotation</i>; () Planejamento de sucessão; () Mentoria; () Narrativa; () Sem condições de opinar () Outros _____
60. Selecione quais atividades a Universidade utiliza para adquirir novos conhecimentos, que corresponde a etapa "Criar". (ISO – 4.4.2 – item a) Favor selecionar as alternativas que mais se adequam à realidade da universidade.	() Criação de conhecimento; () Inovação; () Pesquisa; () Descoberta e detecção de conhecimento; () Lições aprendidas; () Aquisição de conhecimento de recursos externos; () Coleta de feedback; () Adaptação do conhecimento existente à novas aplicações () Sem condições de opinar () Outras _____

61. Selecione quais atividades a Universidade utiliza para reter o conhecimento atual, correspondente a etapa “Armazenar”. (ISO – 4.4.2 – item c) Favor selecionar as alternativas que mais se adequam à realidade da universidade.	() Documentação de processos e procedimentos; () Implementação de estratégias para preservar o conhecimento especializado frente à rotatividade de colaboradores; () Sistema de backup de informações; () Planos de sucessão para transferência de conhecimento crítico; () Treinamento () Sem condições de opinar () Outros
62. Selecione quais as atividades que a organização utiliza para a etapa “Compartilhar” do processo de Gestão do Conhecimento que envolve 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) Favor selecionar as alternativas que mais se adequam à realidade da universidade.	() Comunidades de prática; () Sessões de brainstorming; () Equipes colaborativas; () Cafés do conhecimento; () <i>Job rotation</i>; () Planejamento de sucessão; () Mentoria; () Narrativa; () Sem condições de opinar () Outros _____
63. Selecione quais atividades a Universidade utiliza para a aplicação do conhecimento atual, correspondente à etapa “Aplicar”. (ISO – 4.4.2 – item b) Favor selecionar as alternativas que mais se adequam à realidade da universidade.	() Transferência de conhecimento; () Consolidação do conhecimento; () Compartilhamento de conhecimento; () Codificação do conhecimento; () Reutilização de conhecimento; () Resolução criativa de problemas. () Sem condições de opinar () Outros _____
64. Existem outros aspectos ou observações que você gostaria de adicionar sobre os temas abordados neste bloco? Por favor, descreva quaisquer desafios, sucessos ou oportunidades que você percebe em relação às práticas de gestão do conhecimento discutidas.	

APÊNDICE C

Roteiro de entrevista para validação do Guia de Orientações para o Desenvolvimento e Implantação de Sistema de Gestão de Conhecimento em UFs, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018

Carta de Apresentação

Prezado(a) _____,

Meu nome é Hugo do Nascimento e sou pesquisador do Programa de Pós-graduação em Informática e Gestão do Conhecimento da Universidade Nove de Julho, sob orientação do Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar.

Estou conduzindo uma pesquisa que tem como objetivo principal: ***Desenvolver e validar um guia de orientações para o desenvolvimento e implantação de sistema de Gestão do Conhecimento em universidades públicas, conforme as diretrizes da norma ISO 30401:2018.***

Sua experiência e conhecimento são fundamentais para o sucesso desta pesquisa, e gostaria de contar com sua valiosa colaboração.

A participação consiste em responder a algumas perguntas que ajudarão a avaliar e aprimorar o guia proposto, garantindo que ele seja prático e útil para as universidades federais brasileiras.

Agradeço antecipadamente por sua contribuição e estou à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

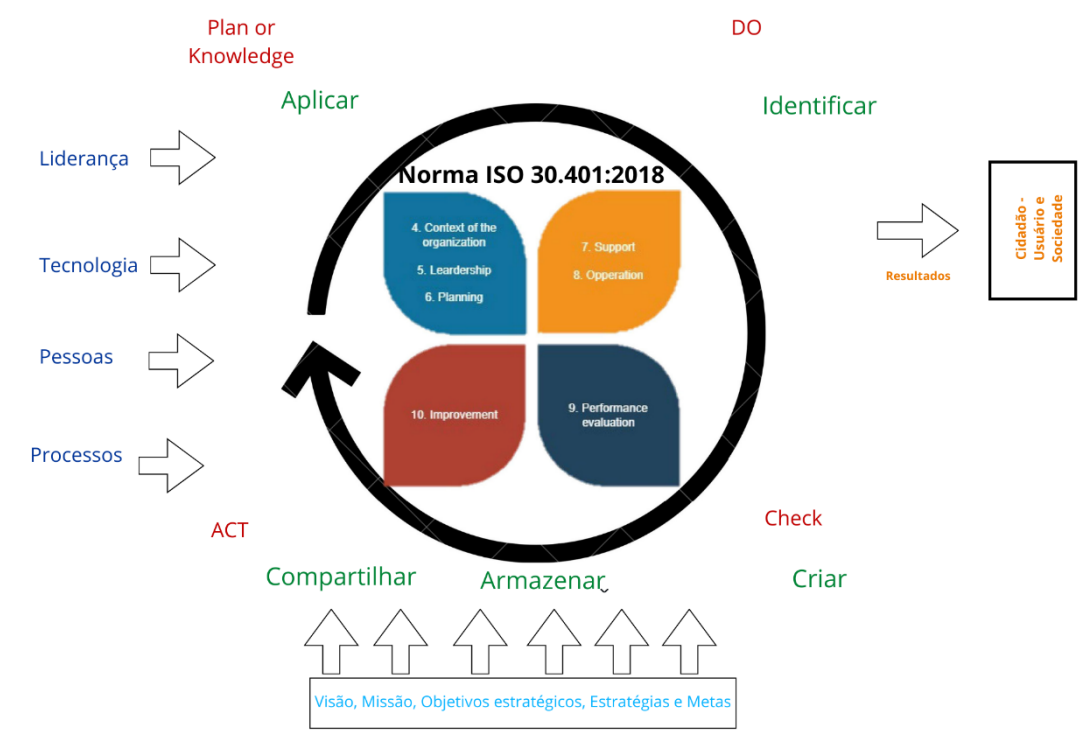
Atenciosamente,

Hugo do Nascimento

Modelo teórico-empírico

O modelo teórico-empírico proposto nesta tese, que foi concebido a partir da fusão do modelo de Batista (2012) para implementação de GC em organizações públicas e o modelo de integração de SGC e SGQ na Indústria 4.0 proposto por Montoya-Quintero, Bermudez-Ríos e Cogollo-Flórez (2022). O modelo teórico-empírico desta pesquisa está exposto na Figura 1:

Figura 1: Modelo teórico-empírico



Fonte: adaptado de Batista (2012) e Montoya-Quintero, Bermudez-Ríos e Cogollo-Flórez (2022).

O modelo teórico está estruturado em 5 blocos, a saber:

- Bloco 1 – Direcionadores estratégicos da organização;
- Bloco 2 – Fatores viabilizadores de GC;
- Bloco 3 – Processo de GC;
- Bloco 4 – Dimensões da ISO 30.401:2018 e Ciclo KDCA;
- Bloco 5 – Resultados e Partes Interessadas.

O Bloco 1 está disposto na parte inferior da Figura 1, com as palavras missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e metas destacadas em azul claro. São quesitos balizadores para a gestão do conhecimento na organização pública.

O Bloco 2 sinalizado ao lado esquerdo da Figura 1, com as palavras destacadas em azul escuro, consiste nos fatores viabilizadores que atuam como facilitadores da Gestão do Conhecimento para a organização pública que, conforme Batista (2012), são: Liderança, Pessoas, Processos e Tecnologia. Cada um desses fatores contribui significativamente para a efetiva GC na organização pública, garantindo que os objetivos de GC sejam alcançados com sucesso.

O bloco 3 da Figura 1, que está destacado pelas palavras em verde escuro trata do terceiro componente do modelo teórico, que é o próprio processo de GC. Este processo envolve cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Estas atividades formam um ciclo integrado no modelo proposto executado na gestão de processos e projetos, utilizando em adição o Ciclo KDCA (descrito a seguir) para a implementação eficaz da GC na organização pública.

O bloco 4 lida com o quarto componente do modelo teórico, que incorpora o Ciclo KDCA (*Knowledge or Plan, Do, Check, Act*), cujas palavras na Figura 1 estão destacadas em vermelho, conforme referenciado por Batista (2012). O ciclo KDCA é uma adaptação do clássico Ciclo PDCA, focado no controle e melhoria de processos, alinhando-se às sete dimensões da norma ISO 30401:2018 (contexto da organização, liderança, planejamento, apoio, operação, avaliação de desempenho e melhorias), conforme indicado no modelo de Montoya-Quintero, Bermudez-Ríos e Cogollo-Flórez (2022), bem como na própria norma ISO 30401:2018.

O bloco 5, cujas palavras estão destacadas em laranja na Figura 1, ocupa-se do quinto e sexto componentes do modelo teórico, sendo que o quinto enfoca os Resultados da GC, que podem ser divididos em imediatos e finais. Os resultados imediatos incluem aprendizagem, inovação e o aumento da capacidade de realização em níveis individual, de equipe, organizacional e social. Já os resultados finais da GC decorrem dos imediatos e voltam-se ao aumento da eficiência, melhoria da qualidade e efetividade social. Por fim, o sexto e último componente do modelo é composto pelas

partes interessadas na administração pública, destacando-se de forma mais direta o cidadão-usuário e a sociedade.

Guia de orientações para o desenvolvimento e implantação de sistema de Gestão de Conhecimento em universidades públicas, tendo por base as diretrizes da norma ISO 30401:2018

Estrutura proposta para o Guia

1. Sumário

2. Apresentação

Objetivos:

- Reiterar a importância da Gestão do Conhecimento na UF;
- Apresentar o modelo teórico-empírico do sistema de Gestão do Conhecimento para a UF, detalhando sua estrutura e principais elementos e sua aplicabilidade prática;
- Desenvolver e validar um guia de orientações para o desenvolvimento e implantação de sistema de Gestão do Conhecimento em UFs, conforme as diretrizes da norma ISO 30401:2018

Escopo: delimitação dos temas, processos, práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento abordados no guia.

3. Modelo Teórico-Empírico de Gestão do Conhecimento

Introdução ao modelo: descrição do modelo teórico-empírico adaptado, incluindo sua origem e plataforma teórica estabelecida.

Visão Geral dos Blocos do Modelo:

Bloco 1: Direcionadores Estratégicos da Organização

Bloco 2: Fatores Viabilizadores de Gestão do Conhecimento

Bloco 3: Processo de Gestão do Conhecimento

Bloco 4: Dimensões da ISO 30401:2018 e Ciclo KDCA

Bloco 5: Resultados e Partes Interessadas

4. Desafios da Implementação

Serão listados os principais desafios para a implementação do Sistema de Gestão do Conhecimento apontados nas entrevistas.

5. Glossário

Definições de termos técnicos usados no guia.

6. Bibliografia

Fontes consultadas para a elaboração do guia.

Quadro – Estrutura proposta do Guia

Tópico	Objetivo
Sumário	Índice do conteúdo do manual.
Apresentação	Apresentação geral, expondo a temática abordada e o objetivo do manual.
Estrutura de tópicos	Apresentação do Modelo Teórico-Empírico de Gestão do Conhecimento”, organizado nas seguintes seções: 1.Direcionares estratégicos da organização; 6.Fatores viabilizadores; 7.Processo de GC, com indicação de práticas e ferramentas; 8.Dimensões da ISO 30401:2018 e Ciclo KDCA; 9.Resultados e Partes Interessadas
Desafios da implementação	Serão listados os principais desafios para a implementação apontados nas entrevistas.
Glossário	Lista dos termos técnicos utilizados com suas respectivas definições.
Bibliografia	Lista das referências bibliográficas utilizadas na elaboração do manual.

Fonte: Elaborado pela autor (2025).

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Seção 1 – Apresentação do Guia

Neste capítulo, será feita uma apresentação sobre os conceitos principais que serão abordados no guia e qual o seu propósito. A estrutura do capítulo será a seguinte:

Objetivos:

- Reiterar a importância da Gestão do Conhecimento na UF;*
- Apresentar o modelo teórico-empírico do sistema de Gestão do Conhecimento para a UF, detalhando sua estrutura e principais elementos e sua aplicabilidade prática;*
- Desenvolver e validar um guia de orientações para o desenvolvimento e implantação de sistema de Gestão do Conhecimento em UFs, conforme as diretrizes da norma ISO 30401:2018*

Escopo: delimitação dos temas, processos, práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento abordados no guia.

Pergunta 01: Na sua opinião, esta estrutura está adequada ? Existe alguma informação adicional a ser acrescentada ?

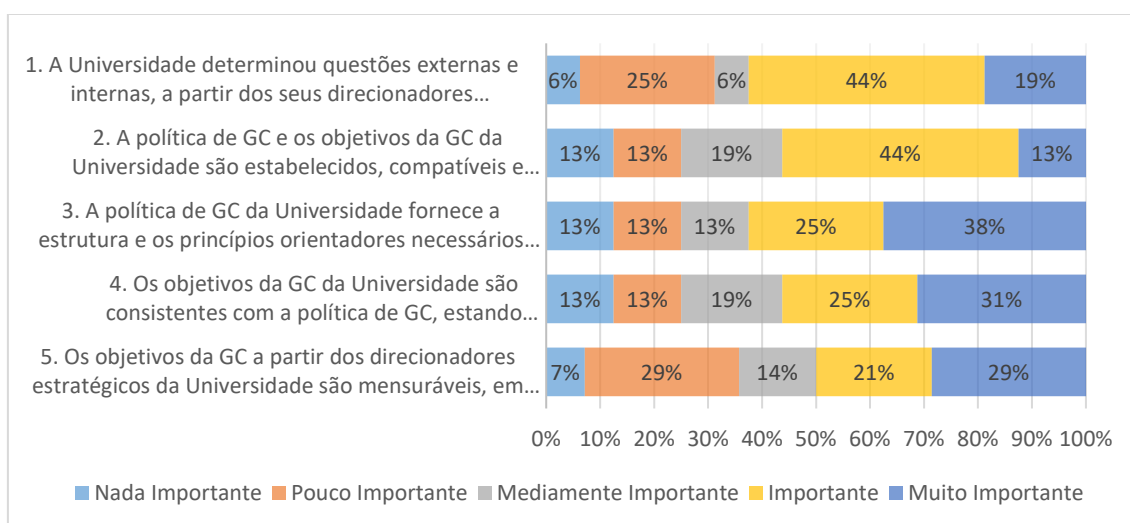
Seção 2: Aplicação do Modelo Teórico-Empírico

Bloco 1 - Direcionadores Estratégicos:

Questões 01 a 05 – Questionário aplicado junto às UFs – Direcionadores Estratégicos

1. A Universidade determinou questões externas e internas, a partir dos seus direcionadores estratégicos (missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e metas) para a eficácia do Sistema de Gestão do Conhecimento em sua organização. (ISO – 4.1)
2. A política de gestão do conhecimento e os objetivos da gestão do conhecimento da Universidade são estabelecidos, compatíveis e alinhados com os direcionadores estratégicos da organização. (ISO 5.1 – item b)
3. A política de Gestão do Conhecimento da Universidade fornece a estrutura e os princípios orientadores necessários para definir, revisar e alcançar os objetivos de Gestão do Conhecimento, a partir dos direcionadores estratégicos da organização. (ISO 5.2 – item b)
4. Os objetivos da gestão do conhecimento da Universidade são consistentes com a política de gestão do conhecimento, estando alinhados com os direcionadores estratégicos da organização. (ISO 6.2 – item c)
5. Os objetivos da gestão do conhecimento a partir dos direcionadores estratégicos da Universidade são mensuráveis, em termos de benefícios e impactos. (ISO 6.2 – item e)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

63% dos respondentes julgaram como Importante ou Muito Importante:

1. A Universidade determinar as questões externas e internas, a partir dos seus direcionadores estratégicos para a eficácia do SGC em sua organização.
3. A política de GC da Universidade fornece a estrutura e os princípios orientadores necessários para definir, revisar e alcançar os objetivos de GC, a partir dos direcionadores estratégicos da organização.

Pergunta 02 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevantes para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) que os que foram abordados nas assertivas acima destacadas ?

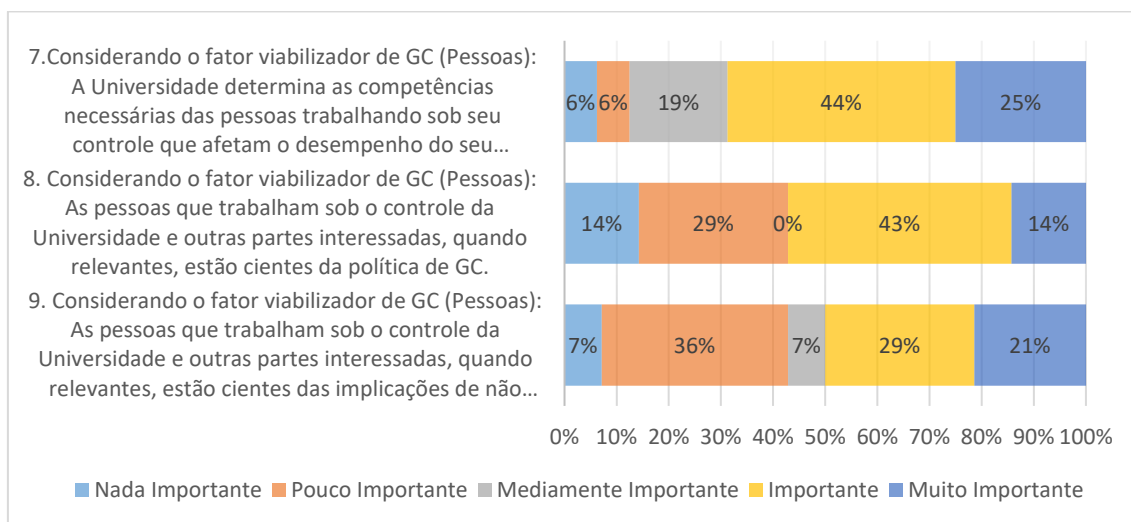
Pergunta 03 – Bloco 1 – Visão Geral - Como os direcionadores estratégicos da sua universidade influenciam a Gestão do Conhecimento atualmente?

Bloco 2 - Fatores Viabilizadores (Pessoas, Liderança, Processos, Tecnologia)

Questões 07 a 09 – Questionário aplicado junto às UFs – Fator: Pessoas

7. Considerando o fator viabilizador de GC (Pessoas): A Universidade determina as competências necessárias das pessoas trabalhando sob seu controle que afetam o desempenho do seu sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 7.2)
8. Considerando o fator viabilizador de GC (Pessoas): 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)
9. Considerando o fator viabilizador de GC (Pessoas): 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)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

69% dos respondentes julgam como Importante ou Muito Importante:

A Universidade determinar as competências necessárias das pessoas trabalhando sob seu controle que afetam o desempenho do seu sistema de GC.

Pergunta 04 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevante para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

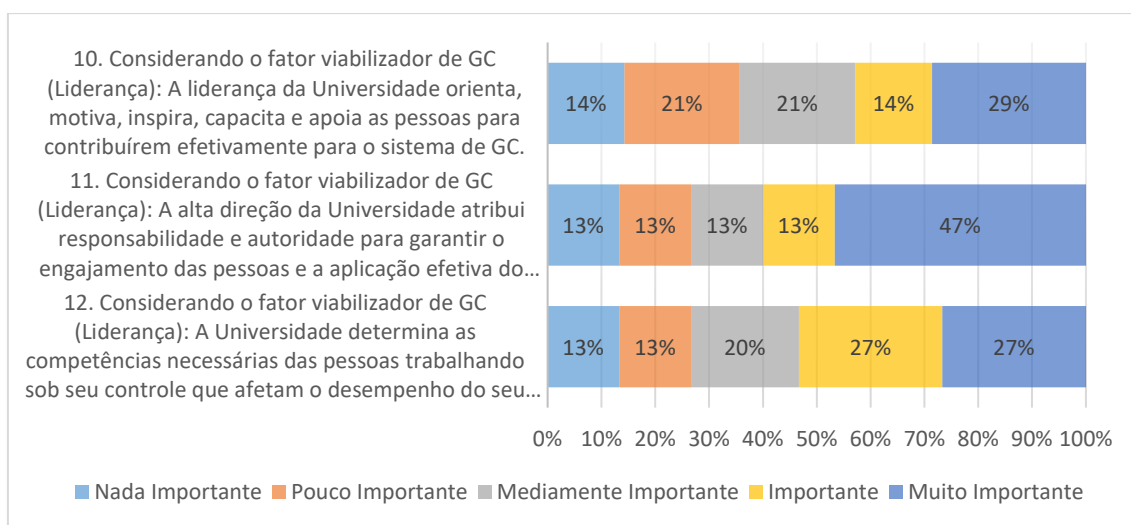
Questões 10 a 12 – Questionário aplicado junto às UFs – Fator: Liderança

10. Considerando o fator viabilizador de GC (Liderança): A liderança da Universidade orienta, motiva, inspira, capacita e apoia as pessoas para contribuírem efetivamente para o sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 5.1 – item h)
11. Considerando o fator viabilizador de GC (Liderança): 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)

12. Considerando o fator viabilizador de GC (Liderança): A Universidade determina as competências necessárias das pessoas trabalhando sob seu controle que afetam o desempenho do seu sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 7.2)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

60% dos respondentes julgam como Importante ou Muito Importante:

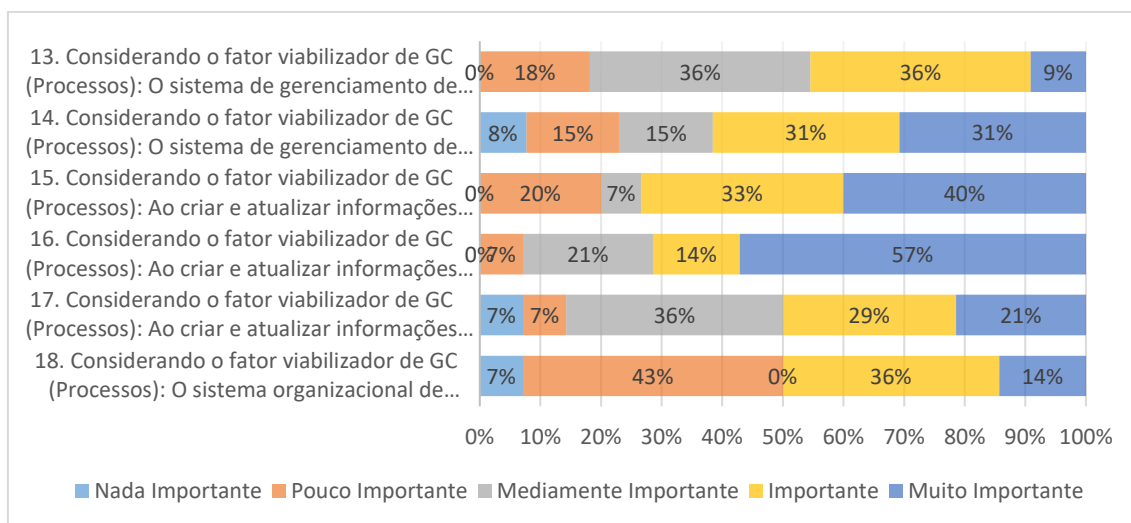
A alta direção da Universidade atribuir responsabilidade e autoridade para garantir o engajamento das pessoas e a aplicação efetiva do sistema de GC dentro da organização.

Pergunta 05 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevante para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

Questões 13 a 18 – Questionário aplicado junto às UFs – Fator: Processos

13. Considerando o fator viabilizador de GC (Processos): O sistema de gerenciamento de conhecimento da Universidade inclui: a) informações documentadas exigidas pela ISO 30401; (ISO 7.5.1)
14. Considerando o fator viabilizador de GC (Processos): O sistema de gerenciamento de conhecimento da Universidade inclui: b) informações documentadas que a organização determina como necessárias para a eficácia do sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 7.5.1)
15. Considerando o fator viabilizador de GC (Processos): Ao criar e atualizar informações documentadas, a Universidade garante apropriadamente este item: a) identificação e descrição (por exemplo, um título, data, autor ou número de referência); (ISO 7.5.2)
16. Considerando o fator viabilizador de GC (Processos): Ao criar e atualizar informações documentadas, a Universidade garante apropriadamente este item: b) formato (por exemplo, idioma, versão do software, gráficos) e mídia (por exemplo, papel, eletrônico); (ISO 7.5.2)
17. Em relação a esta assertiva, considerando o fator viabilizador de GC (Processos): Ao criar e atualizar informações documentadas, a Universidade garante a revisão e aprovação para assegurar que estas informações são adequadas e apropriadas aos propósitos do sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 7.5.2)
18. Considerando o fator viabilizador de GC (Processos): O sistema organizacional de gerenciamento de conhecimento da Universidade inclui atividades e comportamentos sistemáticos que apoiam todos os tipos diferentes de fluxos de conhecimento, alinhados aos objetivos do sistema de gerenciamento de conhecimento e cobrindo os domínios de conhecimento relevantes. (ISO – 4.4.3)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

73% dos respondentes julgam como Importante ou Muito Importante:

Ao criar e atualizar informações documentadas, a Universidade garantir apropriadamente este item: a) identificação e descrição (por exemplo, um título, data, autor ou número de referência).

71% dos respondentes julgam como Importante ou Muito Importante:

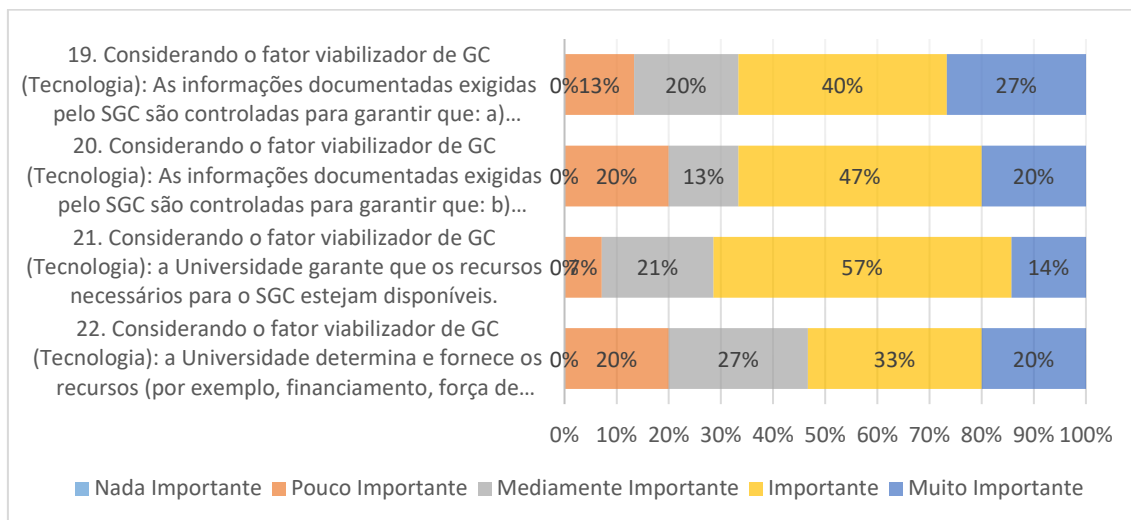
Ao criar e atualizar informações documentadas, a Universidade garante apropriadamente este item: b) formato (por exemplo, idioma, versão do software, gráficos) e mídia (por exemplo, papel, eletrônico).

Pergunta 06 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevantes para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

Questões 19 a 22 – Questionário aplicado junto às UFs – Fator: Tecnologia

19. Considerando o fator viabilizador de GC (Tecnologia): As informações documentadas exigidas pelo sistema de gestão do conhecimento são controladas para garantir que: a) estejam disponíveis e adequadas para uso, onde e quando for necessário; (ISO 7.5.3)
20. Considerando o fator viabilizador de GC (Tecnologia): As informações documentadas exigidas pelo sistema de gestão do conhecimento são controladas para garantir que: b) estejam adequadamente protegidas (por exemplo, contra perda de confidencialidade, uso inadequado, perda de integridade). (ISO 7.5.3)
21. Considerando o fator viabilizador de GC (Tecnologia): a Universidade garante que os recursos necessários para o sistema de Gestão do Conhecimento estejam disponíveis. (ISO 5.1 – item d)
22. Considerando o fator viabilizador de GC (Tecnologia): 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)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

71% dos respondentes julgaram como Importante ou Muito Importante:

A Universidade garantir que os recursos necessários para o SGC estejam disponíveis.

Pergunta 07 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevantes para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

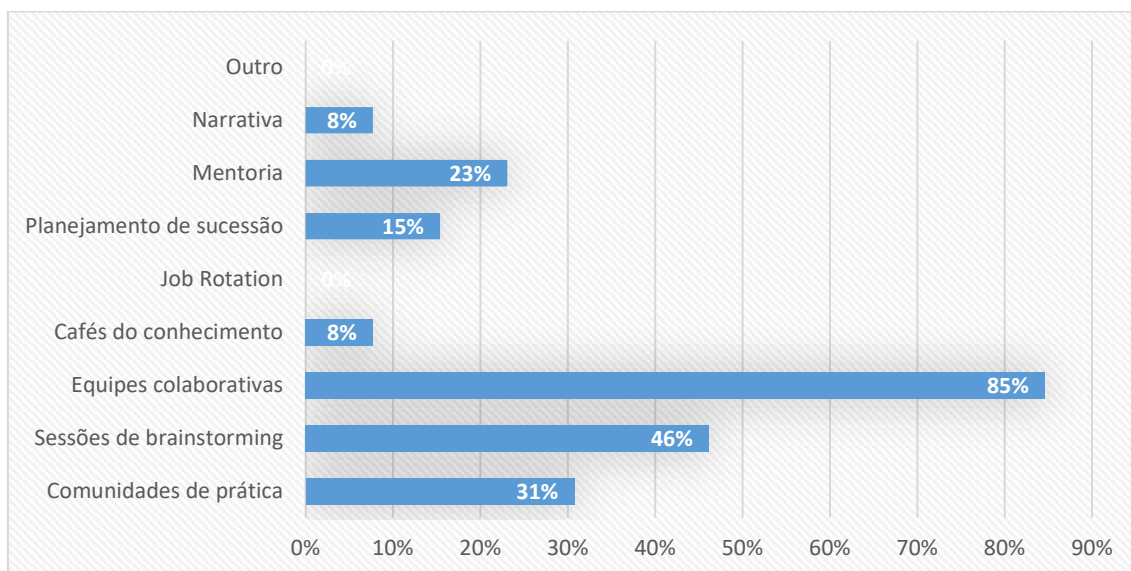
Pergunta 08 – Bloco 2 – Visão Geral - Quais fatores viabilizadores propostos por Batista (2012) (Liderança, Pessoas, Processos e Tecnologia) são mais críticos para a efetiva implementação de Gestão do Conhecimento na sua universidade?

Bloco 3 - Processo de Gestão do Conhecimento e suas práticas e ferramentas:

Questão 59 – Questionário aplicado junto às UFs – Processo: Identificar

59. Selecione quais as atividades que a organização utiliza para a etapa “Identificar” do processo de Gestão do Conhecimento que envolve 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)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

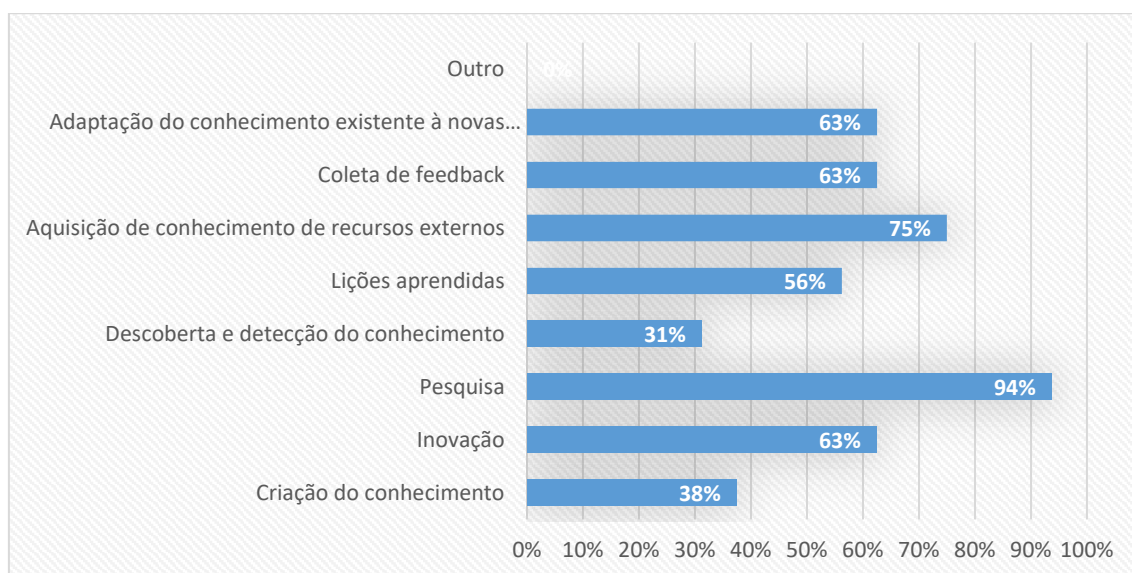
85% dos respondentes mencionam a atividade “Equipes colaborativas”.

Pergunta 09 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevante para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

Questão 60 – Questionário aplicado junto às UFs – Processo: Criar

60. Selecione quais atividades a Universidade utiliza para adquirir novos conhecimentos, que corresponde a etapa “Criar”. (ISO – 4.4.2 – item a)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

94% dos respondentes mencionam a atividade “Pesquisa”.

75% dos respondentes mencionam a atividade “Aquisição de conhecimento de recursos externos”.

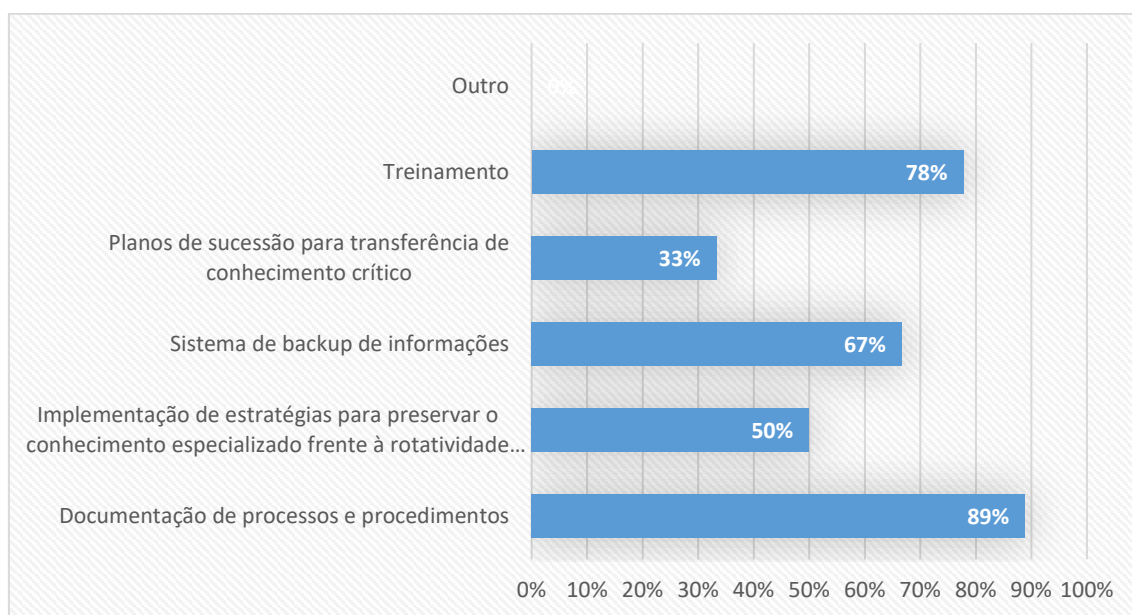
63% dos respondentes mencionam as atividades “Inovação”, “Coleta de feedback” e “Adaptação do conhecimento existente à novas aplicações”.

Pergunta 10 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevantes para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

Questão 61 – Questionário aplicado junto às UFs – Processo: Armazenar

61. Selecione quais atividades a Universidade utiliza para reter o conhecimento atual, correspondente a etapa “Armazenar”. (ISO – 4.4.2 – item c)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

89% dos respondentes mencionam a atividade “Documentação de processos e procedimentos”.

78% dos respondentes mencionam a atividade “Treinamento”.

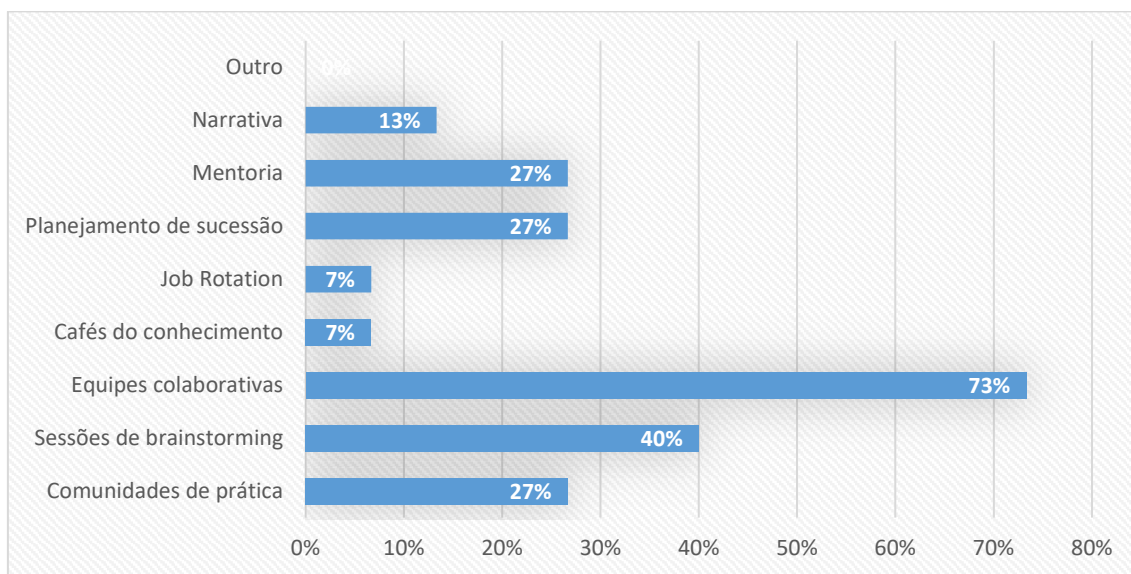
67% dos respondentes mencionam a atividade “Sistema de backup de informações”.

Pergunta 11 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevantes para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

Questão 62 – Questionário aplicado junto às UFs – Processo: Armazenar

62. Selecione quais as atividades que a organização utiliza para a etapa “Compartilhar” do processo de Gestão do Conhecimento que envolve 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)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

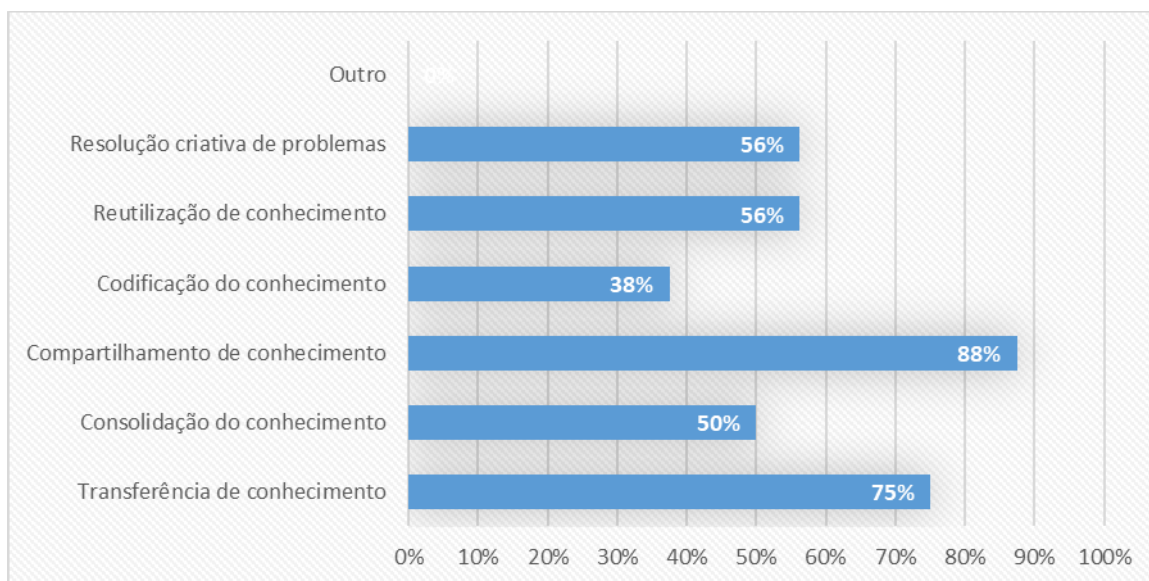
73% dos respondentes mencionam a atividade “Equipes colaborativas”.

Pergunta 12 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevante para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

Questão 63 – Questionário aplicado junto às UFs – Processo: Armazenar

63. Selecione quais atividades a Universidade utiliza para a aplicação do conhecimento atual, correspondente à etapa “Aplicar”. (ISO – 4.4.2 – item b)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

88% dos respondentes mencionam a atividade “Compartilhamento de conhecimento”.

75% dos respondentes mencionam a atividade “Transferência de conhecimento”.

Pergunta 13 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevante para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

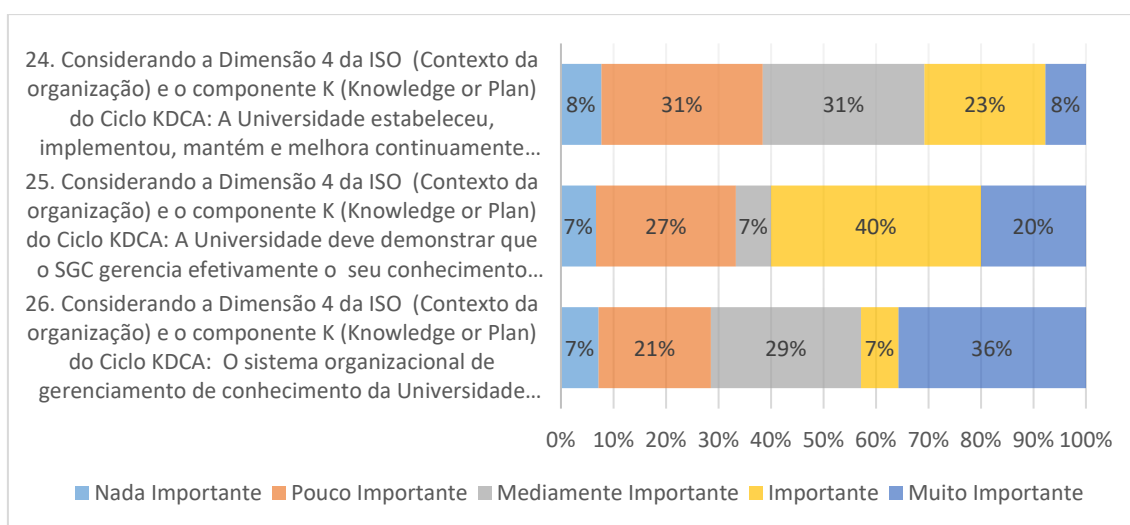
Pergunta 14 – Bloco 3 – Visão Geral - Pode descrever um processo específico de Gestão do Conhecimento que foi bem-sucedido ou que enfrentou desafios significativos na sua instituição?

Bloco 4 - Dimensões da ISO 30401:2018 e Ciclo KDCA:

Questões 24 a 26 – Questionário aplicado junto às UFs – Dimensão 4 da ISO 30401:2018 (Contexto da Organização) – Etapa K (Knowledge or Plan)

24. Considerando a Dimensão 4 da ISO (Contexto da organização) e o componente K (Knowledge or Plan) do Ciclo KDCA: 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)
25. Considerando a Dimensão 4 da ISO (Contexto da organização) e o componente K (Knowledge or Plan) do Ciclo KDCA: A Universidade deve demonstrar que o sistema de Gestão do Conhecimento gerencia efetivamente o seu conhecimento através de seus estágios de desenvolvimento, com atividades e comportamentos sistemáticos, apoiando os objetivos do sistema de gerenciamento de conhecimento e cobrindo os domínios de conhecimento priorizados. (ISO – 4.4.2)
26. Considerando a Dimensão 4 da ISO (Contexto da organização) e o componente K (Knowledge or Plan) do Ciclo KDCA: O sistema organizacional de gerenciamento de conhecimento da Universidade deve integrar todos os seguintes facilitadores, conforme especificado na ISO 30401, para criar um sistema eficaz de gerenciamento de conhecimento: liderança, pessoas, processos, tecnologia e cultura.. (ISO – 4.4)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

60% dos respondentes julgam como Importante ou Muito Importante:

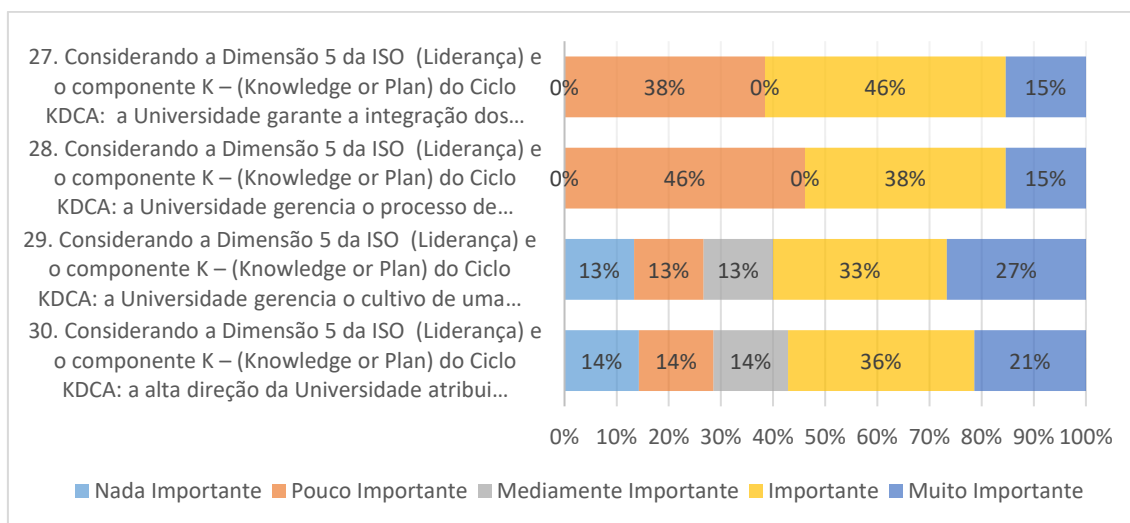
A Universidade deve demonstrar que o SGC gerencia efetivamente o seu conhecimento através de seus estágios de desenvolvimento, com atividades e comportamentos sistemáticos, apoiando os objetivos do SGC e cobrindo os domínios de conhecimento priorizados.

Pergunta 15 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevante para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

Questões 27 a 30 – Questionário aplicado junto às UFs – Dimensão 5 da ISO 30401:2018 (Liderança) – Etapa K (Knowledge or Plan)

27. Considerando a Dimensão 5 da ISO (Liderança) e o componente K – (Knowledge or Plan) do Ciclo KDCA: 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)
28. Considerando a Dimensão 5 da ISO (Liderança) e o componente K – (Knowledge or Plan) do Ciclo KDCA: a Universidade gerencia o processo de mudança em direção à adoção e aplicação do sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 5.1 – item f)
29. Considerando a Dimensão 5 da ISO (Liderança) e o componente K – (Knowledge or Plan) do Ciclo KDCA: a Universidade gerencia o cultivo de uma cultura que valoriza, apoia e possibilita a Gestão do Conhecimento. (ISO 5.1 – item f)
30. Considerando a Dimensão 5 da ISO (Liderança) e o componente K – (Knowledge or Plan) do Ciclo KDCA: 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)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

62% dos respondentes julgam como Importante ou Muito Importante:

A Universidade garantir a integração dos requisitos do SGC nos processos de negócios e projetos da organização.

Pergunta 16 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevante para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

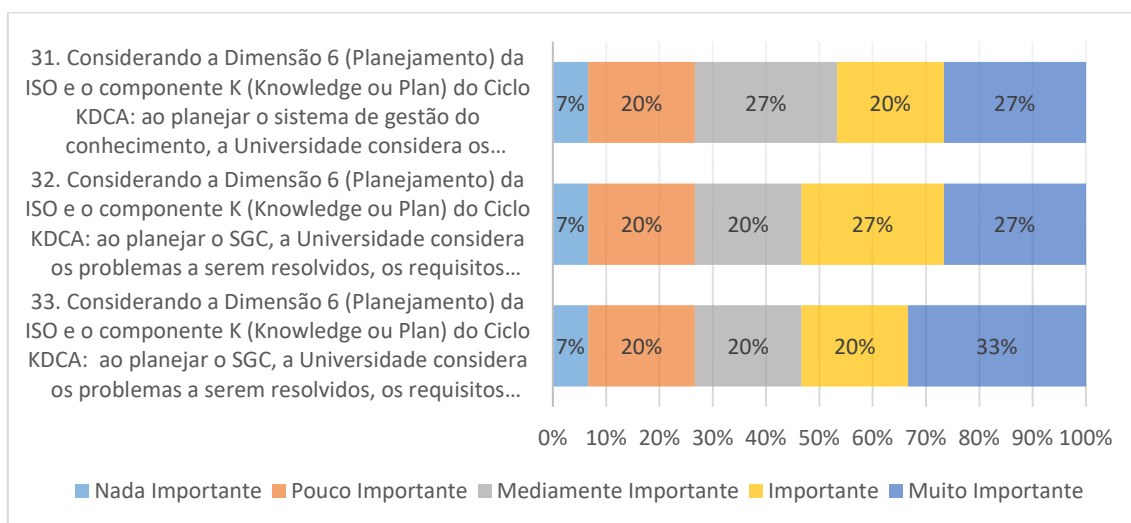
Questões 31 a 33 – Questionário aplicado junto às UFs – Dimensão 6 da ISO 30401:2018 (Planejamento) – Etapa K (Knowledge or Plan)

31. Considerando a Dimensão 6 (Planejamento) da ISO e o componente K (Knowledge ou Plan) do Ciclo KDCA: ao planejar o sistema de gestão do conhecimento, a Universidade considera os problemas a serem resolvidos, os requisitos deste sistema e determina 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)
32. Considerando a Dimensão 6 (Planejamento) da ISO e o componente K (Knowledge ou Plan) do Ciclo KDCA: 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)

33. Considerando a Dimensão 6 (Planejamento) da ISO e o componente K (Knowledge ou Plan) do Ciclo KDCA: 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)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

53% dos respondentes julgam como Importante ou Muito Importante:

Ao planejar o SGC, a Universidade considerar 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.

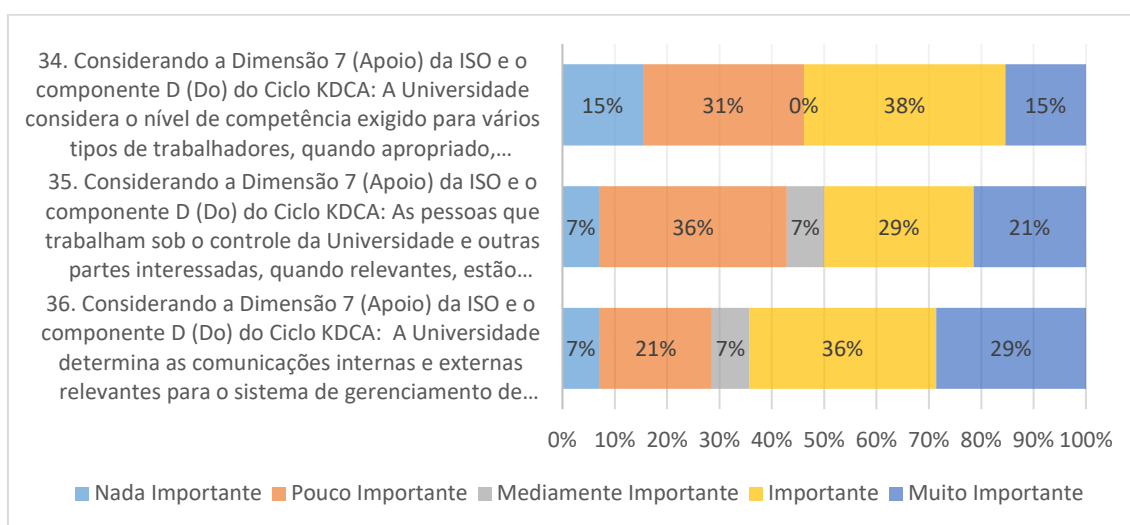
Ao planejar o SGC, a Universidade considerar os problemas a serem resolvidos, os requisitos deste sistema e determinar os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para alcançar melhoria contínua.

Pergunta 17 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevante para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

Questões 34 a 36 – Questionário aplicado junto às UFs – Dimensão 7 da ISO 30401:2018 (Apoio) – Etapa D (Do)

34. Considerando a Dimensão 7 (Apoio) da ISO e o componente D (Do) do Ciclo KDCA: 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)
35. Considerando a Dimensão 7 (Apoio) da ISO e o componente D (Do) do Ciclo KDCA: 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)
36. Considerando a Dimensão 7 (Apoio) da ISO e o componente D (Do) do Ciclo KDCA: 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)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

64% dos respondentes julgaram como Importante ou Muito Importante:

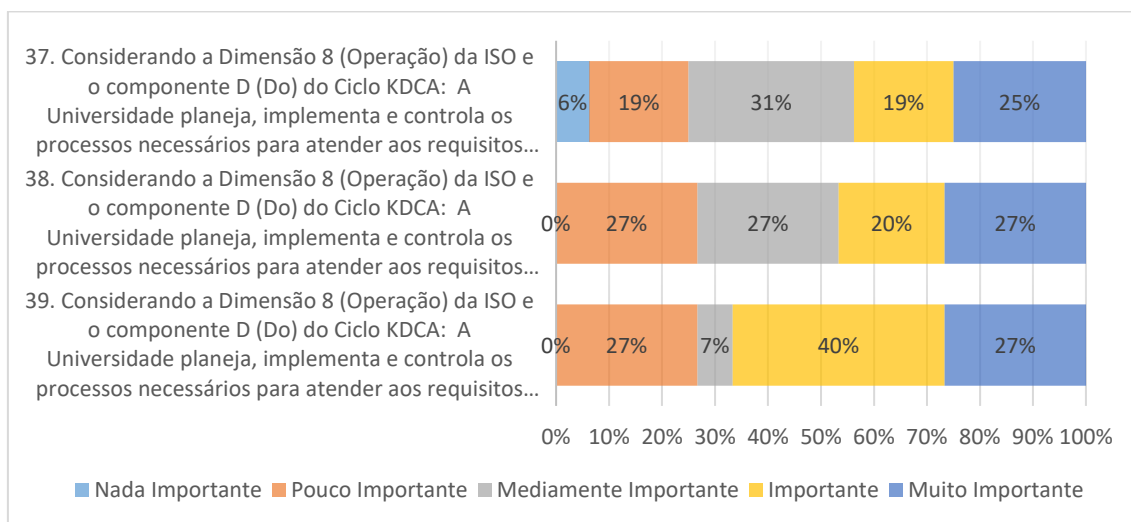
A Universidade determinar as comunicações internas e externas relevantes para o sistema de gerenciamento de conhecimento, incluindo: a) sobre o que ele irá se comunicar; b) quando comunicar; c) com quem se comunicar; d) como se comunicar.

Pergunta 18 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevantes para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

Questões 37 a 39 – Questionário aplicado junto às UFs – Dimensão 8 da ISO 30401:2018 (Operação) – Etapa D (Do)

37. Considerando a Dimensão 8 (Operação) da ISO e o componente D (Do) do Ciclo KDCA: 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. (ISO 8.0)
38. Considerando a Dimensão 8 (Operação) da ISO e o componente D (Do) do Ciclo KDCA: 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: b) implementação de controle dos processos de acordo com os critérios. (ISO 8.0)
39. Considerando a Dimensão 8 (Operação) da ISO e o componente D (Do) do Ciclo KDCA: 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: c) manutenção de informações documentadas na medida do necessário para ter certeza de que os processos foram executados conforme o planejado. (ISO 8.0)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

67% dos respondentes julgam como Importante ou Muito Importante:

A Universidade planejar, implementar e controlar os processos necessários para atender aos requisitos e implementar as ações determinadas no planejamento do SGC, mediante: c) manutenção de informações documentadas na medida do necessário para ter certeza de que os processos foram executados conforme o planejado.

Pergunta 19 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevante para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

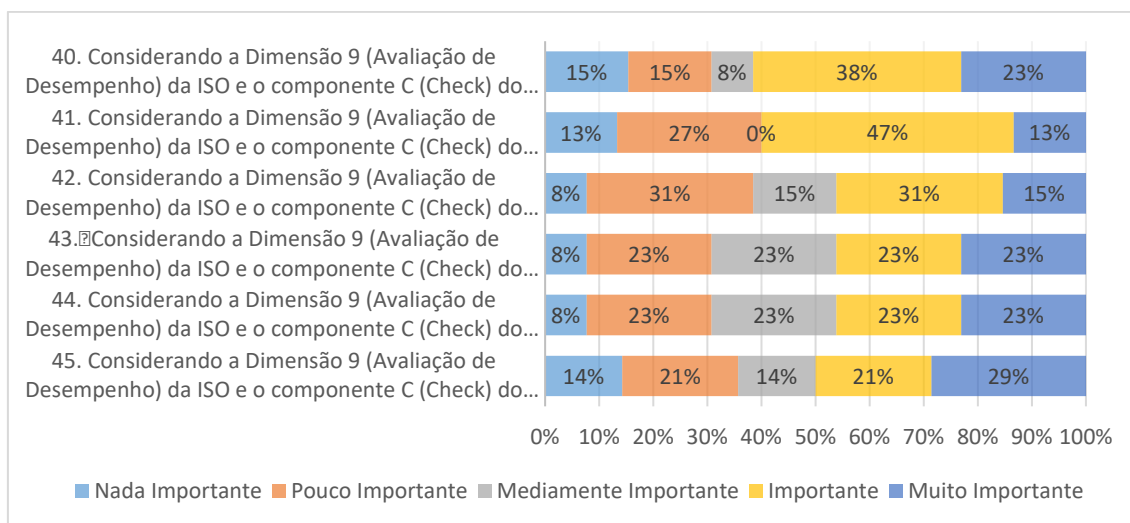
Questões 40 a 45 – Questionário aplicado junto às UFs – Dimensão 9 da ISO 30401:2018 (Avaliação de Desempenho) – Etapa C (Check)

40. Considerando a Dimensão 9 (Avaliação de Desempenho) da ISO e o componente C (Check) do Ciclo KDCA: 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)

41. Considerando a Dimensão 9 (Avaliação de Desempenho) da ISO e o componente C (Check) do Ciclo KDCA: 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 30401; b) é efetivamente implementado e mantido. (ISO 9.2.1)
42. Considerando a Dimensão 9 (Avaliação de Desempenho) da ISO e o componente C (Check) do Ciclo KDCA: A alta direção revisa o sistema de gerenciamento de conhecimento da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação e eficácia contínuas. Considerando: a) status das ações de análises críticas anteriores da administração. (ISO 9.3)
43. Considerando a Dimensão 9 (Avaliação de Desempenho) da ISO e o componente C (Check) do Ciclo KDCA: A alta direção revisa o sistema de gerenciamento de conhecimento da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação e eficácia contínuas. Considerando: b) mudanças em questões externas e internas relevantes para o sistema de gestão do conhecimento. (ISO 9.3)
44. Considerando a Dimensão 9 (Avaliação de Desempenho) da ISO e o componente C (Check) do Ciclo KDCA: A alta direção revisa o sistema de gerenciamento de conhecimento da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação e eficácia contínuas. Considerando: c) informações sobre o desempenho da gestão do conhecimento (incluindo não conformidades e ações corretivas, resultados de monitoramento e medição, resultados da auditoria). (ISO 9.3)
45. Considerando a Dimensão 9 (Avaliação de Desempenho) da ISO e o componente C (Check) do Ciclo KDCA: A alta direção revisa o sistema de gerenciamento de conhecimento da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação e eficácia contínuas. Considerando: d) oportunidades para melhoria contínua. (ISO 9.3)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

62% dos respondentes julgam como Importante ou Muito Importante:

A Universidade determinar: 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.

60% dos respondentes julgam como Importante ou Muito Importante:

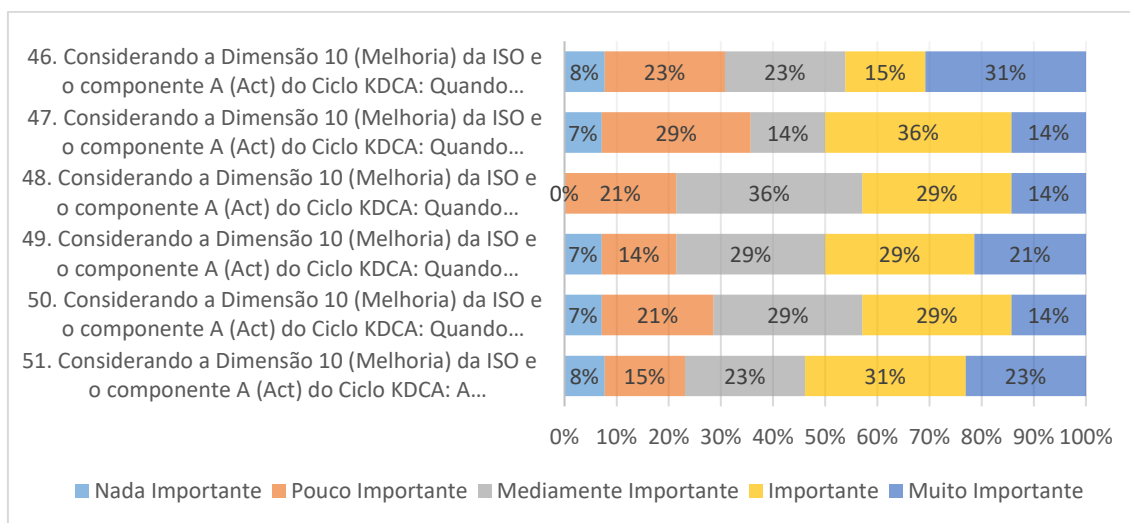
A Universidade realizar auditorias internas em intervalos planejados para fornecer informações sobre se o seu SGC: a) está em conformidade com os próprios requisitos da organização para seu SGC e os requisitos da ISO 30401; b) é efetivamente implementado e mantido.

Pergunta 20 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevante para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

Questões 46 a 51 – Questionário aplicado junto às UFs – Dimensão 10 da ISO 30401:2018 (Melhoria) – Etapa A (Act)

46. Considerando a Dimensão 10 (Melhoria) da ISO e o componente A (Act) do Ciclo KDCA: Quando ocorre uma não conformidade, a Universidade realiza a seguinte atividade: a) reagir à não conformidade e, conforme aplicável tomar medidas para controlá-la, corrigi-la e aprender com ela, e lidar com as consequências. (ISO 10.1)
47. Considerando a Dimensão 10 (Melhoria) da ISO e o componente A (Act) do Ciclo KDCA: Quando ocorre uma não conformidade, a Universidade realiza a seguinte atividade: 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. (ISO 10.1)
48. Considerando a Dimensão 10 (Melhoria) da ISO e o componente A (Act) do Ciclo KDCA: Quando ocorre uma não conformidade, a Universidade realiza a seguinte atividade: c) implementar qualquer ação necessária. (ISO 10.1)
49. Considerando a Dimensão 10 (Melhoria) da ISO e o componente A (Act) do Ciclo KDCA: Quando ocorre uma não conformidade, a Universidade realiza a seguinte atividade: d) revisar a eficácia de qualquer ação corretiva tomada. (ISO 10.1)
50. Considerando a Dimensão 10 (Melhoria) da ISO e o componente A (Act) do Ciclo KDCA: Quando ocorre uma não conformidade, a Universidade realiza as seguintes atividades: e) promover alterações no sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 10.1)
51. Considerando a Dimensão 10 (Melhoria) da ISO e o componente A (Act) do Ciclo KDCA: A Universidade melhora continuamente a adequação, eficiência e eficácia do sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 10.2)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

54% dos respondentes julgam como Importante ou Muito Importante:

A Universidade melhorar continuamente a adequação, eficiência e eficácia do SGC.

Pergunta 21 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevante para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

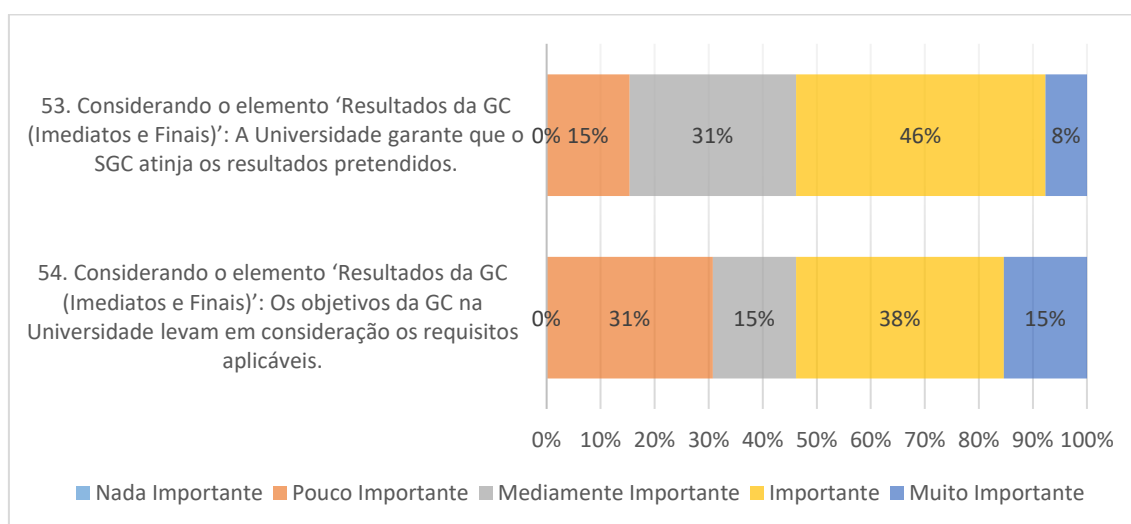
Pergunta 22 – Bloco 4 – Visão Geral - De que maneira as 07 dimensões especificadas (Contexto da Organização, Liderança, Planejamento, Suporte, Operação, Avaliação de Desempenho e Melhoria) pela ISO 30401:2018 e o ciclo KDCA são integrados na Gestão do Conhecimento na sua universidade?

Bloco 5 - Resultados e Partes Interessadas:

Questões 53 e 54 – Questionário aplicado junto às UFs – Elemento: Resultados da GC (Imediatos e Finais)

53. Considerando o elemento 'Resultados da GC (Imediatos e Finais)': A Universidade garante que o sistema de gestão do conhecimento atinja os resultados pretendidos. (ISO 5.1 – item g)
54. Considerando o elemento 'Resultados da GC (Imediatos e Finais)': Os objetivos da gestão do conhecimento na Universidade levam em consideração os requisitos aplicáveis. (ISO 6.2 – item d)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

54% dos respondentes julgam como Importante ou Muito Importante:

A Universidade garantir que o SGC atinja os resultados pretendidos.

Os objetivos da GC na Universidade levar em consideração os requisitos aplicáveis.

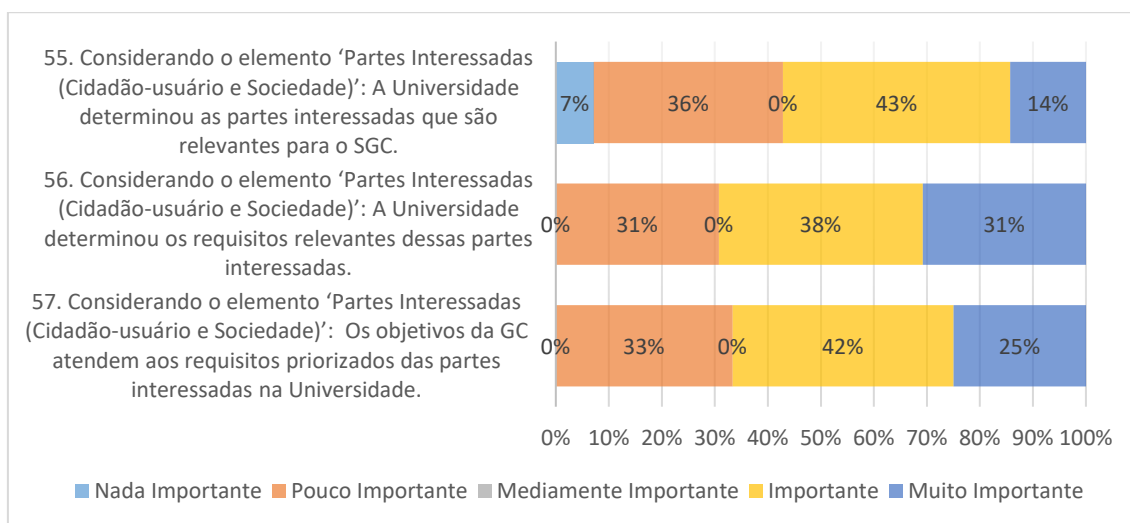
Pergunta 23 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevantes para uma eventual implementação ou manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em)

acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

Questões 55 a 57 – Questionário aplicado junto às UFs – Elemento: Partes Interessadas

55. Considerando o elemento 'Partes Interessadas (Cidadão-usuário e Sociedade)': A Universidade determinou as partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão do conhecimento; (ISO – 4.2 – item a)
56. Considerando o elemento 'Partes Interessadas (Cidadão-usuário e Sociedade)': A Universidade determinou os requisitos relevantes dessas partes interessadas; (ISO – 4.2 – item b)
57. Considerando o elemento 'Partes Interessadas (Cidadão-usuário e Sociedade)': Os objetivos da gestão do conhecimento atendem aos requisitos priorizados das partes interessadas na Universidade. (ISO 6.2 – item b)

Gráfico – Respostas



Principais Resultados:

67% dos respondentes julgam como Importante ou Muito Importante:

Os objetivos da GC atender aos requisitos priorizados das partes interessadas na Universidade.

Pergunta 24 - Resultados: Na sua opinião, os elementos abordados nas assertivas são os mais relevante para uma eventual implementação ou

manutenção da GC em uma UF ? Existe(m) outro(s) elemento(s) a ser(em) acrescentado(s) ou que seja(m) mais relevante(s) além dos destacados nas assertivas acima ?

Pergunta 25 – Bloco 5 – Visão Geral - Como os resultados da Gestão do Conhecimento têm impactado as partes interessadas internas e externas à sua universidade?

Seção 3: Avaliação do Guia de Orientações

a) Feedback Geral:

- Pergunta 26 – Quais aspectos do guia proposto você acha que são mais adequados ou necessitam de ajustes para melhor refletir a realidade da sua universidade?

b) Desafios de Implementação:

- Pergunta 27 – Quais desafios você antecipa na implementação do guia de orientações na sua universidade?

c) Sugestões de Melhoria:

- Pergunta 28 – Que sugestões você tem para melhorar a relevância e a eficácia do guia de orientações?

APÊNDICE D

GUIA DE ORIENTAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS, CONFORME AS DIRETRIZES DA NORMA ISO 30401:2018.

Este apêndice apresenta o Guia de Orientações desenvolvido nesta pesquisa, detalhando sua estrutura, objetivos e diretrizes para o desenvolvimento e implementação de sistema de Gestão do Conhecimento em universidades públicas, com base na ISO 30401:2018 e no modelo teórico-empírico aplicado.

SUMÁRIO

- 1. Apresentação
- 2. Modelo Teórico-Empírico de Gestão do Conhecimento
 - 2.1 Bloco 1: Direcionadores Estratégicos da Organização
 - 2.2 Bloco 2: Fatores Viabilizadores de Gestão do Conhecimento
 - 2.2.1 Fator viabilizador: Pessoas
 - 2.2.2 Fator viabilizador: Liderança
 - 2.2.3 Fator viabilizador: Processos
 - 2.2.4 Fator viabilizador: Tecnologia
 - 2.3 Bloco 3: Processo de Gestão do Conhecimento
 - 2.3.1 Processo de GC: Identificar
 - 2.3.2 Processo de GC: Criar
 - 2.3.3 Processo de GC: Armazenar

2.3.4 Processo de GC: Compartilhar

2.3.5 Processo de GC: Aplicar

2.4 Bloco 4: Dimensões da ISO 30401:2018 e Ciclo KDCA

2.4.1 Dimensão 4 da ISO 30401:2018 (Contexto da Organização) – Etapa K (Knowlodge or Plan)

2.4.2 Dimensão 5 da ISO 30401:2018 (Liderança) – Etapa K (Knowlodge or Plan)

2.4.3 Dimensão 6 da ISO 30401:2018 (Planejamento) – Etapa K (Knowlodge or Plan)

2.4.4 Dimensão 7 da ISO 30401:2018 (Apoio) – Etapa D (Do)

2.4.5 Dimensão 8 da ISO 30401:2018 (Operação) – Etapa D (Do)

2.4.6 Dimensão 9 da ISO 30401:2018 (Avaliação de Desempenho) – Etapa C (Check)

2.4.7 Dimensão 10 da ISO 30401:2018 (Melhoria) – Etapa A (Act)

2.5 Bloco 5: Resultados e Partes Interessadas

2.5.1 Elemento: Resultados da GC (Imediatos e Finais)

2.5.2 Elemento: Resultados da GC (Partes Interessadas)

3. Desafios da Implementação

3.1 Bloco 1: Direcionadores Estratégicos da Organização

3.2 Bloco 2: Fatores Viabilizadores de Gestão do Conhecimento

3.3 Bloco 3: Processo de Gestão do Conhecimento

3.4 Bloco 4: Dimensões da ISO 30401:2018 e Ciclo KDCA

3.5 Bloco 5: Resultados e Partes Interessadas

4. Glossário

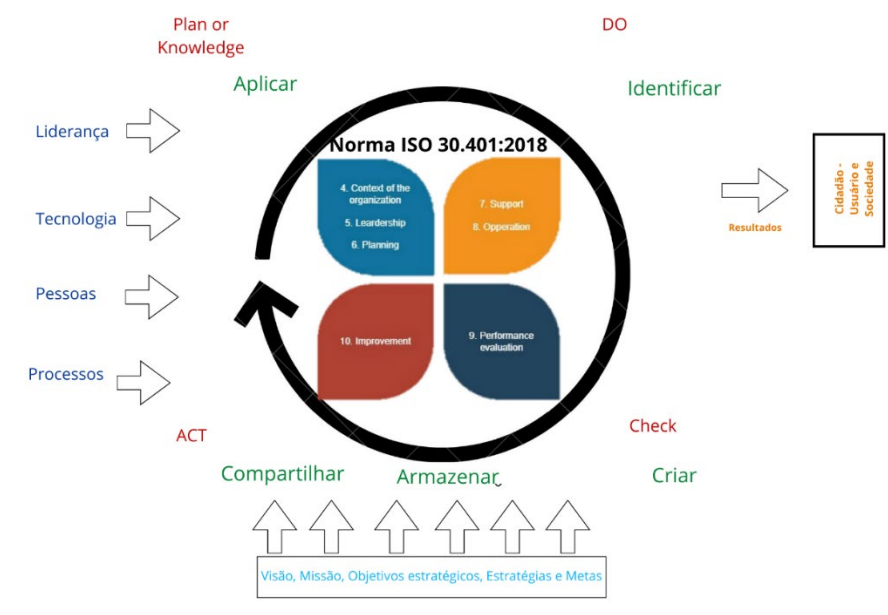
5. Bibliografia

1. APRESENTAÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) emerge como uma ferramenta estratégica fundamental para as universidades públicas, contribuindo para a inovação, eficiência e desenvolvimento institucional. Reconhecida como um método integrado de criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento, a GC é essencial para promover a eficiência administrativa e acadêmica, bem como para atender aos princípios de legalidade, moralidade e publicidade, pilares da administração pública (Batista, 2012). Este guia reforça a relevância da GC como um diferencial estratégico, alinhado às diretrizes da norma ISO 30401:2018.

O modelo teórico-empírico apresentado na Figura 1 fundamenta este guia de orientações e articula as dimensões essenciais ao sistema de GC, tais como direcionadores estratégicos; fatores viabilizadores; processos, práticas e ferramentas de GC e avaliação de resultados e partes interessadas. Esse modelo, adaptado à realidade das UFs brasileiras, busca não apenas integrar os princípios da GC, mas também fornecer diretrizes práticas para a captura, retenção e aplicação do conhecimento organizacional, promovendo sua sustentabilidade e impacto social (Batista, 2012; Cajková; Jankelová; Masár, 2023).

Figura 1: Modelo teórico-empírico



Fonte: Nascimento (2025), adaptado de Batista (2012) e Montoya-Quintero, Bermudez-Ríos e Cogollo-Flórez (2022).

O objetivo principal deste guia é desenvolver e validar um conjunto de orientações para o desenvolvimento e implementação de sistemas de GC em UFs. Alinhado ao Ciclo KDCA (*Knowledge or Plan, Do, Check, Act*), ele promove a melhoria contínua por meio da integração de políticas, práticas e ferramentas que facilitam a gestão do conhecimento. Assim, este guia busca potencializar o valor do conhecimento organizacional para apoiar a aprendizagem, inovação e o cumprimento de metas estratégicas (ISO, 2018; Máximo *et al.*, 2020).

O escopo do guia abrange temas como estrutura organizacional, políticas de GC, capacitação de pessoas e adoção de tecnologias para gestão do conhecimento. Além disso, explora práticas, ferramentas e processos fundamentais, como identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação de conhecimento, alinhados às diretrizes da norma ISO 30401:2018 e às especificidades das universidades públicas brasileiras (Demir *et al.*, 2023; Batista, 2012).

Com base na norma ISO 30401:2018, o guia fornece um *framework* que contempla liderança, suporte, planejamento e governança do conhecimento. Essas

diretrizes visam transformar o conhecimento organizacional em um ativo estratégico, promovendo uma gestão integrada e eficiente, que fortaleça o impacto social e acadêmico das UFs (ISO, 2018).

Dessa forma, este guia propõe um caminho para que as UFs consolidem processos de GC como parte integrante de sua estrutura e cultura organizacionais. Ao fornecer ferramentas e orientações práticas, ele contribui para a promoção de uma administração pública mais eficiente, inovadora e orientada às necessidades da sociedade.

2. MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

O modelo teórico está estruturado em cinco blocos, a saber:

- Bloco 1 – Direcionadores estratégicos da organização;
- Bloco 2 – Fatores viabilizadores de GC;
- Bloco 3 – Processo de GC;
- Bloco 4 – Dimensões da ISO 30.401:2018 e Ciclo KDCA;
- Bloco 5 – Resultados e Partes Interessadas.

O Bloco 1 está disposto na parte inferior da Figura 1, com as palavras missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e metas destacadas em azul claro. Estes itens são quesitos balizadores para a gestão do conhecimento na organização pública.

O Bloco 2 sinalizado ao lado esquerdo da Figura 1, com as palavras destacadas em azul escuro, consiste nos fatores viabilizadores que atuam como facilitadores da Gestão do Conhecimento para a organização pública que, conforme Batista (2012), são: Liderança, Pessoas, Processos e Tecnologia. Cada um desses fatores contribui significativamente para a efetiva GC na organização pública, garantindo que os objetivos de GC sejam alcançados com sucesso.

O bloco 3 da Figura 1, que está destacado pelas palavras em verde escuro trata do terceiro componente do modelo teórico, que é o próprio processo de GC. Este processo envolve cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar,

compartilhar e aplicar o conhecimento. Estas atividades formam um ciclo integrado no modelo proposto executado na gestão de processos e projetos, utilizando em adição o Ciclo KDCA (descrito a seguir) para a implementação eficaz da GC na organização pública.

O bloco 4 incorpora o Ciclo KDCA (*Knowledge or Plan, Do, Check, Act*), cujas palavras na Figura 1 estão destacadas em vermelho, conforme referenciado por Batista (2012). O ciclo KDCA é uma adaptação do clássico Ciclo PDCA, focado no controle e melhoria de processos, alinhando-se às sete dimensões da norma ISO 30401:2018 (contexto da organização, liderança, planejamento, apoio, operação, avaliação de desempenho e melhorias), conforme indicado no modelo de Montoya-Quintero, Bermudez-Ríos e Cogollo-Flórez (2022), bem como na própria norma ISO 30401:2018.

O bloco 5, cujas palavras estão destacadas em laranja na Figura 1, ocupa-se do quinto e sexto componentes do modelo teórico, sendo que o quinto enfoca os Resultados da GC, que podem ser divididos em imediatos e finais. Os resultados imediatos incluem aprendizagem, inovação e o aumento da capacidade de realização em níveis individual, de equipe, organizacional e social. Já os resultados finais da GC decorrem dos imediatos e voltam-se ao aumento da eficiência, melhoria da qualidade e efetividade social. Por fim, o sexto e último componente do modelo é composto pelas partes interessadas na administração pública, destacando-se de forma mais direta o cidadão-usuário e a sociedade.

2.1 Bloco 1: Direcionadores Estratégicos da Organização

O que é:

Direcionadores estratégicos podem ser compreendidos como os elementos fundamentais que orientam e sustentam a implementação de sistemas de gestão do conhecimento (GC) nas organizações públicas. Eles incluem aspectos como a missão institucional, as políticas organizacionais, os objetivos estratégicos e os valores institucionais, que juntos fornecem o alinhamento necessário para integrar a GC aos processos e metas institucionais. No contexto da administração pública, esses

direcionadores são essenciais para assegurar que a GC esteja alinhada às demandas sociais, promovendo maior eficiência e transparência nas ações governamentais (Batista, 2012).

Qual a sua importância:

A importância dos direcionadores estratégicos reside na sua capacidade de fornecer uma base sólida para que a gestão do conhecimento seja implementada de forma consistente e sustentável. Eles permitem que as iniciativas de GC sejam planejadas e executadas de acordo com as prioridades organizacionais, fortalecendo o alinhamento entre os objetivos institucionais e as práticas de conhecimento. Além disso, na administração pública, os direcionadores estratégicos são cruciais para garantir que as iniciativas de GC atendam aos princípios de legalidade, eficiência e responsabilidade, promovendo não apenas a inovação, mas também a melhoria contínua dos serviços públicos oferecidos à sociedade (Batista, 2012).

Diretrizes mais destacadas:

As diretrizes mais destacadas da ISO 30.401:2018 que abordam as principais orientações sobre os direcionadores estratégicos são:

- A Universidade determinou questões externas e internas, a partir dos seus direcionadores estratégicos (missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e metas) para a eficácia do Sistema de Gestão do Conhecimento em sua organização. (ISO – 4.1).
- A política de gestão do conhecimento e os objetivos da gestão do conhecimento da Universidade são estabelecidos, compatíveis e alinhados com os direcionadores estratégicos da organização. (ISO 5.1 – item b).
- A política de Gestão do Conhecimento da Universidade fornece a estrutura e os princípios orientadores necessários para definir, revisar e alcançar os objetivos de Gestão do Conhecimento, a partir dos direcionadores estratégicos da organização. (ISO 5.2 – item b).

Demais diretrizes:

As demais diretrizes extraídas da ISO 30.401:2018 que abordam as principais orientações sobre os direcionadores estratégicos são:

- Os objetivos da gestão do conhecimento da Universidade são consistentes com a política de gestão do conhecimento, estando alinhados com os direcionadores estratégicos da organização. (ISO 6.2 – item c).
- Os objetivos da gestão do conhecimento a partir dos direcionadores estratégicos da Universidade são mensuráveis, em termos de benefícios e impactos. (ISO 6.2 – item e).

Considerações práticas:

Um ponto a ser destacado volta-se à importância de alinhar as práticas de GC ao planejamento estratégico da universidade, um direcionador identificado como essencial tanto na pesquisa de campo quanto nas entrevistas com especialistas em GC. A inclusão da GC nos PDIs, por exemplo, é vista como uma prática eficaz para garantir que as ações de GC sejam reconhecidas e priorizadas pelas lideranças. Um exemplo prático disso é a implementação de metas específicas para a gestão do conhecimento em áreas como inovação tecnológica e capacitação de pessoal, demonstrando como o planejamento estratégico pode direcionar os esforços de GC.

Outro direcionador estratégico relevante é a definição de políticas organizacionais claras para a GC, que ajudem a estabelecer responsabilidades e critérios para sua implementação. Embora algumas universidades já possuam políticas relacionadas, a ausência de uma política institucional formal foi identificada como uma lacuna significativa. A ISO 30401:2018 reforça a necessidade de políticas que promovam a governança do conhecimento, garantindo que as iniciativas estejam alinhadas às prioridades institucionais e que os resultados sejam monitorados de forma contínua.

A estrutura organizacional também foi apontada como um direcionador estratégico crucial. As entrevistas com especialistas em GC destacaram que, nas universidades públicas, a GC frequentemente é fragmentada entre diferentes departamentos, como tecnologia da informação, recursos humanos e planejamento

estratégico. A criação de uma unidade ou área específica para a GC poderia facilitar a integração de práticas e processos, permitindo que o conhecimento fluísse de forma mais eficiente. Um exemplo seria a nomeação de um comitê multidisciplinar para coordenar as iniciativas de GC, promovendo a colaboração entre áreas.

Por fim, o engajamento das lideranças é considerado um dos principais direcionadores para o sucesso da GC. Líderes comprometidos com a gestão do conhecimento podem atuar como agentes de mudança, promovendo a cultura de compartilhamento e inovação na universidade. Um exemplo prático é a inclusão de GC como tema recorrente em reuniões de governança, nas quais gestores discutem como o conhecimento pode ser aplicado para alcançar resultados institucionais e superar desafios organizacionais.

Portanto, os direcionadores estratégicos aqui indicados estabelecem as bases para que a GC seja integrada à estratégia das universidades públicas, contribuindo assim para promover inovação, eficiência e aprendizado organizacional. Desta forma, o alinhamento entre missão institucional, planejamento estratégico, políticas organizacionais, estrutura e liderança é essencial para garantir que a GC seja percebida não apenas como um conjunto de práticas, mas como um pilar fundamental para o desenvolvimento sustentável das universidades.

2.2 Bloco 2: Fatores Viabilizadores de Gestão do Conhecimento

O que são:

Os fatores viabilizadores de GC são elementos que proporcionam as condições necessárias para a implementação e sustentação de práticas de GC em uma organização. Segundo Batista (2012), esses fatores incluem pessoas, liderança, processos e tecnologia.

Qual a sua importância:

A relevância dos fatores viabilizadores de GC reside em sua capacidade de assegurar que as práticas de gestão do conhecimento sejam aplicadas de maneira eficiente e sustentável. Esses fatores promovem a colaboração entre diferentes áreas,

alinham as ações de GC às estratégias organizacionais e garantem a continuidade das iniciativas, mesmo diante de mudanças no ambiente interno ou externo. Na administração pública, em particular, os fatores viabilizadores são indispensáveis para promover inovação, eficiência e transparência, contribuindo para a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade (Batista, 2012).

2.2.1 Fator viabilizador: Pessoas

O que é:

No contexto da GC, o fator 'Pessoas' refere-se aos indivíduos na organização que criam, compartilham e aplicam conhecimento, sendo responsáveis por transformar informações em valor organizacional. Conforme Batista (2012), o engajamento, a capacitação e a valorização dos colaboradores são elementos fundamentais para que o conhecimento flua de maneira eficiente e contribua para os objetivos estratégicos da organização.

Qual a sua importância:

O fator 'Pessoas' é relevante para o sucesso da GC, pois são os indivíduos que garantem a criação e disseminação do conhecimento, promovendo inovação e aprendizado contínuo. Investir no desenvolvimento de competências e no incentivo ao compartilhamento de conhecimento fortalece a cultura organizacional, tornando-a mais preparada para lidar com os desafios e oportunidades do ambiente interno e externo (Batista, 2012).

Diretriz mais destacada:

A diretriz mais destacada da ISO 30.401:2018 que aborda as principais orientações sobre o fator viabilizador 'Pessoas' é:

- A Universidade determina as competências necessárias das pessoas trabalhando sob seu controle que afetam o desempenho do seu sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 7.2)

- 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)

Demais diretrizes:

Outra diretriz extraída da ISO 30.401:2018 que aborda as principais orientações sobre o fator viabilizador 'Pessoas' é:

- 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)

Considerações práticas:

A gestão eficaz do conhecimento nas universidades depende das pessoas que operam e interagem com o sistema, sendo que as competências das pessoas que trabalham sob o controle da universidade são fundamentais. Nesse contexto, é importante que a universidade identifique e defina claramente as competências necessárias para cada papel dentro do sistema de gestão do conhecimento. A capacitação contínua e o desenvolvimento dessas competências devem ser priorizados para alinhar o desempenho individual ao sucesso do sistema de GC.

Além disso, a conscientização sobre a política de GC e as implicações de não conformidade com seus requisitos são essenciais para cultivar uma cultura de conhecimento robusta. É imperativo que todos os envolvidos, não apenas os funcionários diretos, mas também outras partes interessadas relevantes, estejam informados e engajados com a política de GC. Isso assegura que as ações e decisões tomadas estejam em conformidade com os objetivos estratégicos da universidade e reforça a importância do papel de cada um dentro do sistema.

É importante também que a universidade determine e atualize continuamente as competências necessárias. Pois, se faz necessária uma abordagem estratégica e dinâmica para o desenvolvimento de competências, garantindo que a força de trabalho esteja preparada para enfrentar os desafios emergentes e capitalizar efetivamente o conhecimento institucional.

Finalmente, a implementação de práticas recomendadas e a formação de uma unidade ou comitê dedicado à GC, podem facilitar a integração e a operacionalização desses processos. Tal estrutura não só ajudará na coordenação e no fluxo de conhecimento, mas também promoverá uma maior colaboração e compartilhamento de conhecimento entre diferentes departamentos e funções dentro da universidade.

2.2.2 Fator viabilizador: Liderança

O que é:

O fator 'Liderança' na GC representa o papel dos gestores em direcionar, apoiar e promover iniciativas que valorizem o conhecimento como um ativo estratégico. Segundo Batista (2012), os líderes atuam como facilitadores, incentivando a colaboração, a inovação e a integração de práticas de GC às metas organizacionais, além de garantir o alinhamento com a cultura institucional.

Qual a sua importância:

A liderança é importante para o sucesso da GC, pois fornece o suporte necessário para sua implementação e sustentabilidade. Líderes comprometidos criam um ambiente propício à criação e compartilhamento de conhecimento, influenciando positivamente o engajamento dos colaboradores e a eficiência das iniciativas de GC. A liderança é fator determinante para conectar as práticas de GC aos resultados estratégicos da organização (Batista, 2012).

Diretriz mais destacada:

As diretrizes mais destacadas da ISO 30.401:2018 que abordam as principais orientações sobre o fator viabilizador 'Liderança' são:

- A liderança da Universidade orienta, motiva, inspira, capacita e apoia as pessoas para contribuírem efetivamente para o sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 5.1 – item h)
- 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)

Demais diretrizes:

Outra diretriz extraída da ISO 30.401:2018 que aborda as principais orientações sobre o fator viabilizador 'Liderança' é:

- A Universidade determina as competências necessárias das pessoas trabalhando sob seu controle que afetam o desempenho do seu sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 7.2)

Considerações práticas:

A liderança desempenha um importante papel na gestão eficaz do conhecimento nas universidades, servindo como catalisadora para uma cultura que valoriza e promove a GC. Segundo a norma ISO 30401:2018, é crucial que a liderança não só oriente, mas também motive, inspire, capacite e apoie as pessoas para contribuírem efetivamente para o sistema de GC. Este engajamento ativo demonstra a importância do conhecimento como um recurso estratégico e sustenta a implementação de práticas que fortalecem o sistema de GC organizacional.

Além disso, é essencial que a alta direção da universidade atribua claramente responsabilidades e autoridades relacionadas à GC. Isso inclui garantir que todas as partes interessadas compreendam seus papéis e estejam comprometidas com a melhoria contínua dos processos de conhecimento. Para isto, recomenda-se a atribuição de responsabilidade e autoridade pela alta direção para engajar as pessoas e aplicar efetivamente o sistema de GC.

A liderança também deve estar envolvida ativamente na definição das competências necessárias para aqueles que trabalham sob sua supervisão, as quais impactam diretamente o desempenho do sistema de GC. Este envolvimento assegura que as competências estejam alinhadas com as necessidades estratégicas da universidade e que haja uma adequação entre os objetivos da GC e os resultados educacionais e de pesquisa da instituição.

Por fim, é importante que a universidade reconheça e promova a liderança em todos os níveis organizacionais para fomentar um ambiente onde o conhecimento é valorizado e compartilhado. A liderança deve agir não apenas como um ponto de autoridade, mas como um exemplo de como o conhecimento pode ser efetivamente

gerenciado e aproveitado para atingir os objetivos estratégicos da universidade. Assim, o compromisso visível e contínuo da liderança com a GC pode transformar práticas individuais em uma força coletiva que impulsiona a inovação e o sucesso institucional.

2.2.3 Fator viabilizador: Processos

O que é:

O fator 'Processos' na GC diz respeito às atividades estruturadas que possibilitam a captura, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento na organização. Segundo Batista (2012), esses processos conectam as práticas de GC às rotinas organizacionais, garantindo que o conhecimento seja gerido de forma eficiente e integrado aos objetivos estratégicos.

Qual a sua importância:

Os processos são fundamentais para a GC, pois promovem consistência e continuidade nas práticas relacionadas ao conhecimento. Eles permitem a padronização de atividades, o monitoramento de resultados e a criação de fluxos organizados para gerenciar o conhecimento, assegurando que ele seja utilizado de maneira eficaz para alcançar os resultados institucionais (Batista, 2012).

Diretrizes mais destacadas:

As diretrizes mais destacadas da ISO 30.401:2018 que abordam as principais orientações sobre o fator viabilizador 'Processos' são:

- Ao criar e atualizar informações documentadas, a Universidade garante apropriadamente este item: a) identificação e descrição (por exemplo, um título, data, autor ou número de referência); (ISO 7.5.2)
- Ao criar e atualizar informações documentadas, a Universidade garante apropriadamente este item: b) formato (por exemplo, idioma, versão do software, gráficos) e mídia (por exemplo, papel, eletrônico); (ISO 7.5.2)

- Ao criar e atualizar informações documentadas, a Universidade garante a revisão e aprovação para assegurar que estas informações são adequadas e apropriadas aos propósitos do sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 7.5.2)
- O sistema organizacional de gerenciamento de conhecimento da Universidade inclui atividades e comportamentos sistemáticos que apoiam todos os tipos diferentes de fluxos de conhecimento, alinhados aos objetivos do sistema de gerenciamento de conhecimento e cobrindo os domínios de conhecimento relevantes. (ISO – 4.4.3)

Demais diretrizes:

As demais diretrizes extraídas da ISO 30.401:2018 que abordam as principais orientações sobre o fator viabilizador ‘Processos’ são:

- O sistema de gerenciamento de conhecimento da Universidade inclui: a) informações documentadas exigidas pela ISO 30.401:2018; (ISO 7.5.1)
- O sistema de gerenciamento de conhecimento da Universidade inclui: b) informações documentadas que a organização determina como necessárias para a eficácia do sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 7.5.1)

Considerações práticas:

Os processos constituem uma parte importante de qualquer sistema de GC eficaz, garantindo que as informações sejam geridas de forma a maximizar a utilidade e acessibilidade do conhecimento dentro da universidade. Conforme estabelecido pela ISO 30.401:2018, é fundamental que o sistema de GC da universidade inclua documentação clara e eficiente. Esta documentação deve atender não apenas aos requisitos obrigatórios da norma, mas também às necessidades específicas da organização para a eficácia do sistema.

Adicionalmente, a gestão adequada do formato e da mídia das informações documentadas é essencial para garantir que as informações sejam acessíveis e aplicáveis no contexto universitário. Isso inclui a escolha adequada de idiomas,

versões de software e tipos de mídia, como papel ou eletrônico, que devem ser considerados para garantir a eficiência e a atualização constante da documentação.

A revisão e aprovação das informações documentadas também são relevantes. Assegurar que estas informações sejam adequadas e apropriadas para os propósitos do sistema de GC não apenas suporta a conformidade com a ISO 30.401:2018, mas também reforça a confiabilidade do conhecimento gerenciado. O processo deve incluir verificações de qualidade para assegurar que toda a documentação seja relevante e útil para os usuários finais, facilitando a tomada de decisão e o avanço acadêmico e administrativo.

Finalmente, é essencial que a universidade promova atividades e comportamentos sistemáticos que apoiem todos os diferentes tipos de fluxos de conhecimento. A integração destas atividades ao longo dos domínios de conhecimento relevantes contribui para uma cultura de conhecimento dinâmica e ambiente colaborativo. Esta abordagem processual ajuda a garantir que o conhecimento não apenas circule, mas também seja aplicado de maneira que se alinhe e avance rumo aos objetivos estratégicos da universidade.

2.2.4 Fator viabilizador: Tecnologia

O que é:

O fator 'Tecnologia' na GC refere-se às ferramentas e sistemas utilizados para armazenar, organizar, compartilhar e acessar o conhecimento dentro da organização. Conforme Batista (2012), a tecnologia atua como um suporte essencial para integrar práticas de GC, permitindo que o conhecimento seja gerido de forma eficaz e acessível a todos os colaboradores.

Qual a sua importância:

A importância do fator 'Tecnologia' para a GC se dá pelo fato de que ela facilita a conexão entre pessoas, processos e informações. A tecnologia viabiliza a centralização e a disseminação do conhecimento, além de promover a colaboração entre equipes, independentemente de barreiras geográficas ou organizacionais. O uso

estratégico da tecnologia potencializa a inovação e a eficiência, alinhando as práticas de GC aos objetivos institucionais (Batista, 2012).

Diretriz mais destacada:

As diretrizes mais destacadas da ISO 30.401:2018 que aborda as principais orientações sobre o fator viabilizador 'Tecnologia' são:

- A Universidade garante que os recursos necessários para o sistema de Gestão do Conhecimento estejam disponíveis. (ISO 5.1 – item d)
- 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)
- As informações documentadas exigidas pelo sistema de gestão do conhecimento são controladas para garantir que: a) estejam disponíveis e adequadas para uso, onde e quando for necessário; (ISO 7.5.3)
- As informações documentadas exigidas pelo sistema de gestão do conhecimento são controladas para garantir que: b) estejam adequadamente protegidas (por exemplo, contra perda de confidencialidade, uso inadequado, perda de integridade). (ISO 7.5.3)

Considerações práticas:

A tecnologia é um fator importante para o sucesso da GC na universidade, permitindo o armazenamento, o acesso e a proteção eficaz das informações. Segundo a ISO 30401:2018, é fundamental que as informações documentadas exigidas pelo sistema de GC sejam adequadamente controladas para garantir que estejam disponíveis e adequadas para uso quando e onde for necessário. Isso implica em sistemas tecnológicos robustos que assegurem a acessibilidade e a adequação das informações em todos os momentos, suportando assim a eficácia do sistema de gestão do conhecimento.

Além disso, a proteção dessas informações é essencial para manter a confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados. As universidades devem implementar tecnologias que protejam efetivamente contra perdas de confidencialidade, uso inadequado e perda de integridade. Isso inclui soluções de segurança da informação, como sistemas de backup, criptografia e controles de acesso, que são fundamentais para a preservação e a segurança do conhecimento institucional.

A disponibilidade de recursos adequados para suportar o sistema de GC é igualmente importante. A garantia de que os recursos necessários estejam disponíveis é importante para a continuidade e a eficiência das operações de gestão do conhecimento. Isto não apenas inclui tecnologia, mas também financiamento, força de trabalho e compromisso de gestão. A universidade deve priorizar investimentos em tecnologia que suportem as metas de longo prazo do sistema de gestão do conhecimento, adaptando-se às mudanças tecnológicas e às necessidades emergentes da instituição.

Finalmente, é imperativo que a universidade estabeleça uma estratégia clara para a implementação e manutenção contínua dessas tecnologias. Isso envolve não apenas a aquisição de tecnologias avançadas, mas também a formação e o desenvolvimento contínuo de competências dentro do corpo técnico e administrativo para gerir esses recursos eficazmente. A adoção de novas tecnologias deve ser acompanhada de um plano de treinamento abrangente, garantindo que todos os envolvidos possam utilizar eficientemente as ferramentas disponíveis para a GC.

2.3 Bloco 3: Processo de Gestão do Conhecimento

O que é:

Os processos de GC consistem em atividades organizadas que permitem identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento dentro da organização. De acordo com Batista (2012), esses processos são fundamentais para estruturar a gestão do conhecimento, garantindo que ele seja acessível e utilizado para gerar valor e apoiar a tomada de decisão.

Qual a sua importância:

Os processos de GC são essenciais para transformar o conhecimento em um ativo estratégico. Eles asseguram que o conhecimento relevante seja gerenciado de forma sistemática, promovendo inovação, melhoria contínua e alinhamento com os objetivos organizacionais. Na administração pública, os processos de GC contribuem para a eficiência e a transparência, otimizando a entrega de serviços à sociedade (Batista, 2012).

2.3.1 Processo de GC: Identificar

O que é:

O processo de 'Identificar' na GC refere-se à capacidade de a organização mapear e reconhecer quais conhecimentos são necessários, disponíveis ou ausentes para alcançar seus objetivos. Segundo Batista (2012), essa etapa envolve a identificação de fontes internas e externas de conhecimento, além de habilidades e competências críticas que precisam ser gerenciadas de forma estratégica.

Qual a sua importância:

O processo de 'Identificar' é crucial para garantir que o conhecimento mais relevante esteja acessível e direcionado para as necessidades organizacionais. Ele permite que a organização evite redundâncias, minimize lacunas de conhecimento e direcione recursos para áreas estratégicas. Essa prática é especialmente relevante na administração pública, onde o uso eficiente do conhecimento impacta diretamente na qualidade dos serviços prestados (Batista, 2012).

Atividade mais destacada:

A atividade mais relevante para a etapa 'Identificar' do processo de GC é:

- Equipes Colaborativas;
- Planejamento de Sucessão.

Demais atividades:

As demais atividades que as organizações podem utilizar para a etapa 'Identificar' do processo de GC são: comunidades de prática, sessões de *brainstorming*, cafés do conhecimento, *job rotation*, mentoria e narrativa.

Considerações práticas:

O processo 'Identificar' é fundamental para a GC eficaz na universidade, focando especialmente na interação humana para a troca e cocriação de conhecimento. A ISO 30401:2018 destaca a importância de atividades que fomentem a comunicação e a colaboração entre indivíduos e grupos como essenciais para este estágio do processo. Destaca-se a utilização de 'equipes colaborativas' como uma atividade chave, o que sublinha a eficácia desta prática na promoção de um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento.

Além das equipes colaborativas, outras atividades como comunidades de prática, sessões de *brainstorming* e cafés do conhecimento também podem ser utilizadas. Tais iniciativas ajudam a criar espaços onde os membros da organização podem se reunir de forma menos formal e mais aberta para discutir ideias, desafios e soluções, o que promove um rico ambiente de aprendizado e inovação. Essas práticas são essenciais para que o conhecimento tácito, muitas vezes não documentado, possa ser expresso e integrado ao patrimônio intelectual da instituição.

Atividades como *job rotation*, planejamento de sucessão, mentoria e narrativa são igualmente valiosas, pois permitem que os conhecimentos e competências sejam transmitidos de maneira orgânica e efetiva na organização. *Job rotation* e planejamento de sucessão, por exemplo, não apenas ajudam na transferência de conhecimento técnico e administrativo, mas também preparam a instituição para a continuidade operacional frente às mudanças de pessoal. Já mentoria e narrativas, por outro lado, fortalecem laços interpessoais e cultivam uma cultura de aprendizado contínuo e partilha de experiências.

É essencial que a universidade promova essas atividades, incorporando tecnologias que possam complementar e potencializar a troca de conhecimento. Ferramentas digitais que facilitam a colaboração remota e o armazenamento de

conhecimento coletivo podem ser integradas para garantir que as interações não se limitem ao ambiente físico, mas se estendam ao espaço virtual, maximizando assim a sua efetividade.

2.3.2 Processo de GC: Criar

O que é:

O processo de 'Criar' na GC diz respeito à geração de novos conhecimentos por meio da interação entre pessoas, inovação e aprendizado organizacional. De acordo com Batista (2012), este processo ocorre tanto ao nível individual quanto coletivo, sendo impulsionado por atividades como pesquisa, desenvolvimento, resolução de problemas e compartilhamento de experiências.

Qual a sua importância:

O processo de 'Criar' é fundamental para a inovação e a sustentabilidade organizacional, pois permite que a instituição desenvolva soluções inéditas e se adapte a mudanças no ambiente interno e externo. Na administração pública, criar novos conhecimentos contribui para a melhoria de processos, políticas e serviços, fortalecendo a capacidade da organização de atender às demandas da sociedade (Batista, 2012).

Atividades mais destacadas:

As atividades que as organizações apontaram como as mais relevantes para a etapa 'Criar' do processo de GC são:

- Pesquisa;
- Aquisição de conhecimento de recursos externos;
- Inovação;
- Coleta de *feedback*;
- Adaptação do conhecimento existente à novas aplicações;
- Lições aprendidas.

Demais atividades:

As demais atividades que as organizações podem utilizar para a etapa ‘Criar’ do processo de GC são: criação de conhecimento e descoberta e detecção de conhecimento.

Considerações práticas:

O processo ‘Criar’ é essencial para manter a relevância e competitividade de uma universidade no cenário acadêmico e de pesquisa. Segundo a ISO 30401:2018, este processo envolve não apenas a geração de novas ideias e informações, mas também a aquisição e adaptação de conhecimentos externos e existentes para novos contextos e desafios. A pesquisa foi apontada como a principal atividade nesta etapa da GC, refletindo a importância fundamental da investigação científica e acadêmica como motor de criação de conhecimento.

Além desta, destaca-se a atividade aquisição de conhecimento de recursos externos, que inclui colaborações com outras instituições e organizações, bem como a incorporação de conhecimentos de conferências, seminários e outras fontes externas, que são fundamentais para enriquecer o acervo intelectual da universidade e para manter a atualização contínua do conhecimento. Essas práticas são complementadas pela inovação e pela coleta de *feedback*, que permitem não apenas a geração de novas ideias, mas também a adaptação e melhoria contínua do conhecimento já existente.

Outras atividades identificadas, como criação de conhecimento, descoberta e detecção de conhecimento e lições aprendidas mostram a diversidade de métodos que as universidades podem empregar para expandir seu espectro de conhecimentos. A criação de conhecimento pode ser incentivada por meio de programas estruturados de *brainstorming* e *workshops* de inovação, que busquem desafiar os participantes a explorar novas áreas e aplicações. Por sua vez, as atividades de descoberta e detecção de conhecimento e lições aprendidas ajudam a instituição a aprender com as experiências passadas e a adaptar-se eficientemente às mudanças e desafios futuros.

Para tanto, é fundamental que a universidade promova uma cultura que valorize a criação contínua de conhecimento e que ofereça as ferramentas e recursos necessários para apoiar estas atividades. Isso não apenas reforça o compromisso da instituição com a excelência acadêmica, mas também assegura que ela permaneça na vanguarda do desenvolvimento intelectual e tecnológico. A implementação de sistemas robustos de gestão de conhecimento que integrem todas essas atividades pode transformar a maneira como o conhecimento é gerado, aplicado e valorizado dentro da universidade.

2.3.3 Processo de GC: Armazenar

O que é:

O processo de 'Armazenar' na GC consiste em organizar, registrar e preservar informações e conhecimentos em sistemas ou repositórios acessíveis. Conforme Batista (2012), essa etapa é essencial para garantir que o conhecimento criado ou identificado seja mantido de forma estruturada, permitindo seu uso futuro e evitando a perda de informações estratégicas.

Qual a sua importância:

O processo de 'Armazenar' é vital para assegurar a continuidade organizacional e facilitar o acesso ao conhecimento quando necessário. Ele promove a eficiência ao centralizar informações em plataformas confiáveis, reduzindo o tempo e o esforço para localizá-las. Além disso, na administração pública, o armazenamento adequado contribui para a transparência e a *accountability*, garantindo a rastreabilidade e o uso responsável do conhecimento (Batista, 2012).

Atividade mais destacada:

As atividades mais relevantes para a etapa 'Armazenar' do processo de GC são:

- Documentação de processos e procedimentos;
- Treinamento;

- Sistema de backup de informações;
- Planos de sucessão para transferência de conhecimento crítico;
- Implementação de estratégias para preservar o conhecimento especializado frente à rotatividade de colaboradores

Considerações práticas:

O processo 'Armazenar' no âmbito da GC visa assegurar a retenção do conhecimento atual da organização, garantindo sua disponibilidade para uso futuro. Entre as atividades mencionadas, destaca-se a documentação de processos e procedimentos como a principal prática. Essa atividade é essencial para criar um repositório confiável e acessível de informações organizacionais. A adoção de ferramentas digitais, como sistemas de gestão de documentos, pode facilitar a padronização, organização e consulta dessas informações, promovendo eficiência e clareza nas operações.

O treinamento também é uma prática relevante para o armazenamento do conhecimento. Por meio de programas regulares de capacitação, o conhecimento crítico pode ser transferido de maneira estruturada e institucionalizado no ambiente organizacional. Essa estratégia não apenas preserva o conhecimento, mas também fortalece a formação contínua de colaboradores, promovendo um ambiente de aprendizado constante.

Pode-se ainda fazer o uso de sistemas de *backup* de informações como uma atividade importante, visando garantir a integridade e a segurança dos dados armazenados para evitar perdas que podem comprometer a operação e a tomada de decisão. A implementação de políticas robustas de *backup* e recuperação de dados é uma prática aconselhável para proteger os ativos de conhecimento da universidade.

Outras atividades como estratégias para preservar o conhecimento frente à rotatividade de colaboradores entre diferentes áreas e planos de sucessão são igualmente importantes. Tais iniciativas podem incluir a criação de registros de conhecimento especializado e a promoção de mentorias para transferir habilidades e informações críticas. Essas práticas ajudam a mitigar os impactos da saída de colaboradores-chave, assegurando que o conhecimento relevante permaneça

acessível e utilizável. Em suma, a integração dessas atividades consolida a resiliência organizacional e o valor estratégico do conhecimento armazenado.

2.3.4 Processo de GC: Compartilhar

O que é:

O processo 'Compartilhar' na GC envolve a disseminação do conhecimento entre indivíduos, equipes e setores, promovendo a troca de informações e experiências. Na visão de Batista (2012), esse processo é essencial para criar um ambiente colaborativo onde o conhecimento seja difundido e utilizado para apoiar a tomada de decisão e a inovação organizacional.

Qual a sua importância:

O compartilhamento de conhecimento é importante para fortalecer a colaboração e o aprendizado organizacional. Ele reduz a duplicação de esforços, melhora a eficiência e promove a integração entre áreas, criando sinergias que potencializam os resultados institucionais. Na administração pública, o compartilhamento adequado contribui para a melhoria dos serviços e o atendimento mais eficiente das demandas da sociedade (Batista, 2012).

Atividade mais destacada:

A atividade que as organizações apontaram como a mais relevante para a etapa 'Compartilhar' do processo de GC é:

- Equipes colaborativas;
- Narrativa;
- Mentoria;
- Planejamento de sucessão;
- Comunidades de prática.

Demais atividades:

As demais atividades que as organizações podem utilizar para a etapa ‘Compartilhar’ do processo de GC são: sessões de *brainstorming*, cafés do conhecimento e *job rotation*.

Considerações práticas:

O processo ‘Compartilhar’ na GC envolve atividades que promovem a interação humana para a troca e a cocriação de conhecimento. Entre as práticas destacadas, a atividade equipes colaborativas é a mais utilizada. Essas equipes proporcionam um espaço dinâmico para a troca de ideias e a resolução conjunta de problemas, fortalecendo o alinhamento organizacional. A implementação de plataformas digitais colaborativas, combinada com reuniões regulares, pode potencializar os resultados dessas equipes.

Além das equipes colaborativas, outras atividades como comunidades de prática e sessões de *brainstorming* podem ser utilizadas para fomentar a cocriação e compartilhamento de conhecimento. As comunidades de prática, por exemplo, unem pessoas com interesses comuns em um campo específico ou problema, facilitando o compartilhamento de conhecimento de forma contínua e sustentável. Já as sessões de *brainstorming* incentivam a geração de novas ideias e soluções, criando um ambiente dinâmico que estimula a criatividade e a inovação.

Atividades como cafés do conhecimento, *job rotation* e planejamento de sucessão podem exercer importantes papéis no processo de compartilhamento. Os cafés do conhecimento permitem interações informais que podem levar a trocas profundas de saberes em um ambiente relaxado e acolhedor. O *job rotation* e o planejamento de sucessão são estratégias eficazes para garantir que o conhecimento crítico seja compartilhado e não se perca com mudanças de pessoal, ao mesmo tempo em que preparam a próxima geração de funcionários para desafios futuros.

Por fim, a mentoria e a narrativa são técnicas voltadas ao compartilhamento do conhecimento tácito. A mentoria conecta membros menos experientes com veteranos, facilitando o compartilhamento personalizado de conhecimentos e habilidades. Narrativas (ou *storytelling*) são uma forma efetiva de transmitir conhecimento e

experiências através de histórias que são facilmente lembradas e internalizadas pelos ouvintes, reforçando a cultura e os valores da instituição.

2.3.5 Processo de GC: Aplicar

O que é:

O processo de 'Aplicar' na GC refere-se ao uso efetivo do conhecimento disponível para a tomada de decisões, solução de problemas e inovação organizacional. De acordo com Batista (2012), essa etapa conecta o conhecimento aos objetivos estratégicos, garantindo que ele seja utilizado de maneira prática para gerar valor e alcançar resultados institucionais.

Qual a sua importância:

O processo de 'Aplicar' é fundamental para transformar o conhecimento em ações que promovam a eficiência, a inovação e o aprendizado contínuo. Ele assegura que o conhecimento acumulado seja traduzido em benefícios concretos para a organização e para seus *stakeholders*. Na administração pública, aplicar o conhecimento contribui para a melhoria dos serviços e para o atendimento mais eficaz das necessidades da sociedade (Batista, 2012).

Atividades mais destacadas:

As atividades que as organizações apontaram como as mais relevantes para a etapa 'Aplicar' do processo de GC são:

- Compartilhamento de conhecimento;
- Transferência de conhecimento.

Demais atividades:

As demais atividades que as organizações podem utilizar para a etapa "Aplicar" do processo de GC são: consolidação do conhecimento, codificação do conhecimento, reutilização de conhecimento e resolução criativa de problemas.

Considerações práticas:

O processo 'Aplicar' é fundamental para assegurar que o conhecimento adquirido e compartilhado na instituição seja efetivamente utilizado para melhorar práticas, inovar processos e influenciar decisões estratégicas dentro da universidade. A norma ISO 30401:2018 ressalta a importância da aplicação do conhecimento como um meio para alcançar os objetivos organizacionais. Nesse sentido, a técnica compartilhamento de conhecimento coloca-se como uma atividade chave, indicando que o conhecimento não só deve ser distribuído, mas também ativamente incorporado nas operações diárias e projetos estratégicos.

Além disso, aponta-se a importância da atividade transferência de conhecimento, que facilita a disseminação do conhecimento tácito e explícito entre indivíduos e grupos, que permite a integração de novos membros e para a continuidade de projetos, especialmente em ambientes acadêmicos onde a rotatividade e a renovação de pessoal são comuns. Já atividades como codificação do conhecimento, que transforma conhecimento tácito em explícito, e consolidação do conhecimento, que integra várias fontes e tipos de conhecimento, são fundamentais para criar uma base de conhecimento robusta e acessível.

Atividades como reutilização de conhecimento e resolução criativa de problemas também se destacam como parte deste processo. A reutilização de conhecimento permite que experiências e soluções sejam aplicadas em novos contextos, maximizando a eficiência e a eficácia organizacional. Já a resolução criativa de problemas utiliza o conhecimento existente para abordar novos desafios de maneiras inovadoras, promovendo uma cultura de pensamento crítico e inovação contínua.

Desta forma, é importante que a universidade desenvolva políticas e sistemas que não apenas incentivem, mas também facilitem as atividades indicadas. Isso inclui a implementação de plataformas tecnológicas que suportem a gestão e a aplicação do conhecimento, treinamentos regulares que reforcem a importância e as técnicas de aplicação do conhecimento, e uma liderança que modele e reforce a aplicação do conhecimento como uma prioridade estratégica. Dessa forma, a universidade pode

assegurar que o conhecimento não apenas circule, mas seja aplicado de forma a contribuir significativamente para seus objetivos acadêmicos e operacionais.

2.4 Bloco 4: Dimensões da ISO 30401:2018 e Ciclo KDCA

O que são:

A norma ISO 30401:2018 estabelece um *framework* para a GC estruturado em dimensões essenciais que abrangem o contexto da organização, liderança, planejamento, apoio, operação, avaliação de desempenho e melhoria. Essas dimensões fornecem diretrizes para que as organizações desenvolvam políticas, práticas e processos que alinhem o conhecimento aos seus objetivos estratégicos, promovendo uma gestão eficiente e integrada (Batista, 2012; Montoya *et al.*, 2022).

O Ciclo KDCA (*Knowledge or Plan, Do, Check, Act*) é uma evolução do Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), incorporando uma abordagem voltada para o gerenciamento do conhecimento em organizações. Ele compreende as etapas de planejamento do conhecimento (*Knowledge or Plan*), execução (*Do*), monitoramento e avaliação (*Check*) e, por fim, melhoria contínua (*Act*). Tal adaptação integra a GC aos processos organizacionais, permitindo que o conhecimento seja gerido de forma sistêmica e alinhada às práticas de qualidade tradicionalmente associadas ao PDCA (Montoya *et al.*, 2022).

Qual a sua importância:

As dimensões da ISO 30401:2018 e o Ciclo KDCA são fundamentais para garantir que a GC seja implementada de forma eficaz e sustentável. Juntos, eles proporcionam um modelo integrado que une a criação, organização e aplicação do conhecimento às metas estratégicas e operacionais da organização. Na administração pública, essa abordagem fortalece a governança, promove a inovação e assegura que os serviços sejam entregues com maior eficiência e impacto social (Batista, 2012; Montoya *et al.*, 2022).

2.4.1 Dimensão 4 da ISO 30401:2018 (Contexto da Organização) – Etapa K (Knowledge or Plan)

O que é:

A Dimensão 4 da ISO 30401:2018, intitulada 'Contexto da Organização', refere-se à análise das condições internas e externas que impactam a GC. A Etapa K (*Knowledge or Plan*) do Ciclo KDCA envolve o planejamento estratégico da GC, considerando fatores como missão, valores, partes interessadas e objetivos organizacionais. Esse processo garante que a GC seja alinhada às demandas e oportunidades do ambiente organizacional (Batista, 2012; Montoya *et al.*, 2022).

Qual a sua importância:

A análise do contexto organizacional é relevante para assegurar que a GC seja relevante e efetiva. Essa etapa permite identificar desafios e oportunidades, alinhar a GC aos objetivos estratégicos e planejar ações que otimizem o uso do conhecimento. Na administração pública, essa dimensão fortalece a capacidade de adaptação e inovação, promovendo maior impacto social e eficiência nos serviços prestados (Batista, 2012; Montoya *et al.*, 2022).

Diretriz mais destacada:

As diretrizes mais destacadas que abordam as principais orientações sobre a Dimensão 4 da ISO 30401:2018 (Contexto da Organização) – Etapa K (*Knowledge or Plan*) são:

- A Universidade deve demonstrar que o sistema de Gestão do Conhecimento gerencia efetivamente o seu conhecimento através de seus estágios de desenvolvimento, com atividades e comportamentos sistemáticos, apoiando os objetivos do sistema de gerenciamento de conhecimento e cobrindo os domínios de conhecimento priorizados. (ISO – 4.4.2)
- O sistema organizacional de gerenciamento de conhecimento da Universidade deve integrar todos os seguintes facilitadores para criar um sistema eficaz de gerenciamento de conhecimento: liderança, pessoas, processos, tecnologia e cultura. (ISO – 4.4)

Demais diretrizes:

Outras diretrizes extraídas da ISO 30.401:2018 que abordam as principais orientações sobre a Dimensão 4 da norma (Contexto da Organização) – Etapa K (*Knowledge or Plan*) são:

- 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)

Considerações práticas:

A Dimensão 4 da ISO 30401:2018, ao abordar o contexto organizacional, enfatiza a necessidade de um SGC que seja continuamente aprimorado e alinhado aos objetivos institucionais. É importante que a universidade demonstre a eficácia do SGC em gerenciar o conhecimento através de seus estágios de desenvolvimento, com atividades e comportamentos sistemáticos. Para isso, é fundamental mapear os domínios de conhecimento prioritários e garantir que eles estejam alinhados às estratégias institucionais, promovendo um impacto efetivo em longo prazo.

A implementação de um sistema organizacional robusto requer que a universidade integre os cinco principais facilitadores apontados pela ISO 30401:2018: liderança, pessoas, processos, tecnologia e cultura. Essa integração possibilita que o SGC opere de maneira coordenada e eficiente, criando um ambiente favorável à troca de conhecimentos e à inovação. Ferramentas como sistemas digitais de gerenciamento, combinadas com políticas de incentivo à colaboração, podem ser implementadas para reforçar essa estrutura e assegurar o alinhamento com os requisitos da ISO 30401:2018.

Além disso, estabelecer processos de monitoramento contínuo é essencial para garantir a eficácia do SGC. Isso inclui a realização de auditorias regulares e a coleta de *feedback* de todas as partes interessadas para identificar lacunas e propor melhorias. Essa abordagem não apenas contribui para a eficácia operacional, mas também fortalece a credibilidade da universidade como uma organização comprometida com a excelência em gestão do conhecimento.

Por fim, promover uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo e a adaptação às mudanças é fundamental para sustentar o sistema de GC ao longo do tempo. Assim, investir em treinamentos e capacitações regulares, bem como fomentar a disseminação de boas práticas, contribui para o fortalecimento do contexto organizacional e para a consolidação de uma GC madura e eficaz.

2.4.2 Dimensão 5 da ISO 30401:2018 (Liderança) – Etapa K (Knowledge or Plan)

O que é:

A Dimensão 5 da ISO 30401:2018 ('Liderança') destaca o papel das lideranças na definição, alinhamento e comunicação da GC com os objetivos estratégicos da organização. Na Etapa K (*Knowledge or Plan*) do Ciclo KDCA, a liderança é responsável por planejar ações, incentivar a cultura de GC e garantir o suporte necessário para a sua implementação e sustentação (Batista, 2012; Montoya *et al.*, 2022).

Qual a sua importância:

A liderança é essencial para assegurar o sucesso das iniciativas de GC, pois influencia diretamente a cultura organizacional e o engajamento das equipes. Na etapa de planejamento, os líderes atuam como facilitadores, conectando os direcionadores estratégicos às práticas de GC e promovendo um ambiente propício à inovação e ao aprendizado contínuo (Batista, 2012; Montoya *et al.*, 2022).

Diretriz mais destacada:

As diretrizes mais destacadas que abordam as principais orientações sobre a Dimensão 5 da ISO 30401:2018 (Liderança) – Etapa K (*Knowledge or Plan*) são:

- 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)
- A Universidade gerencia o cultivo de uma cultura que valoriza, apoia e possibilita a Gestão do Conhecimento. (ISO 5.1 – item f)

- 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)

Demais diretrizes:

Outra diretriz que aborda as principais orientações sobre a Dimensão 5 da ISO 30401:2018 (Liderança) – Etapa K (*Knowledge or Plan*) é:

- A Universidade gerencia o processo de mudança em direção à adoção e aplicação do sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 5.1 – item f)

Considerações práticas:

A Dimensão 5 da ISO 30401:2018 destaca a importância da liderança como elemento central para a implementação efetiva do sistema de GC. Um dos aspectos mais relevantes apontados pelos respondentes foi a necessidade de integrar os requisitos do sistema de GC nos processos de negócios e projetos da organização. Essa integração é fundamental para alinhar o sistema de GC com as estratégias institucionais e garantir que o conhecimento seja um recurso efetivamente utilizado para atingir os objetivos organizacionais.

Além disso, a liderança deve atuar como um agente de transformação, gerenciando o processo de mudança em direção à adoção do sistema de GC, conforme previsto na norma. Esse gerenciamento exige ações estruturadas, como treinamentos e comunicação clara, para superar resistências e engajar os colaboradores. A criação de um plano de mudança, apoiado por indicadores de sucesso, pode facilitar essa transição e reforçar a adesão ao sistema.

Outro ponto essencial é o cultivo de uma cultura organizacional que valorize e apoie a GC. A liderança deve ser proativa em promover práticas que incentivem a colaboração e a troca de conhecimento, criando um ambiente onde os indivíduos se sintam motivados a contribuir para o sistema de GC. Isso pode incluir o reconhecimento de boas práticas, campanhas de conscientização e a institucionalização de políticas de valorização do conhecimento.

Por fim, a atribuição de responsabilidades e autoridades claras pela alta direção é imprescindível para garantir a conformidade do sistema de GC com os requisitos normativos. Estruturas de governança bem definidas, como comitês de GC ou papéis de liderança específicos, asseguram que o sistema seja monitorado e ajustado continuamente. Essas práticas, alinhadas à ISO 30401:2018, reforçam o papel estratégico da liderança na promoção de uma gestão do conhecimento eficaz e sustentável.

2.4.3 Dimensão 6 da ISO 30401:2018 (Planejamento) – Etapa K (*Knowledge or Plan*)

O que é:

A Dimensão 6 da ISO 30401:2018 (Planejamento) aborda a definição de metas, objetivos e ações estratégicas para implementar e sustentar a GC. Na Etapa K (*Knowledge or Plan*) do Ciclo KDCA, o planejamento organiza as prioridades e recursos necessários para integrar a GC aos processos organizacionais e assegurar sua eficácia (Batista, 2012; Montoya *et al.*, 2022).

Qual a sua importância:

O planejamento é utilizado para garantir que as iniciativas de GC estejam alinhadas às estratégias institucionais e tenham resultados mensuráveis. Ele proporciona clareza e direção, reduzindo riscos e otimizando os esforços para alcançar os objetivos de conhecimento. Na administração pública, essa dimensão fortalece a capacidade de antecipar desafios e promover soluções sustentáveis (Batista, 2012; Montoya *et al.*, 2022).

Diretrizes mais destacadas:

As diretrizes mais destacadas que abordam as principais orientações sobre a Dimensão 6 da ISO 30401:2018 (Planejamento) – Etapa K (*Knowledge or Plan*) são:

- Ao planejar o sistema de gestão do conhecimento, a Universidade considera os problemas a serem resolvidos, os requisitos deste sistema e determina 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)

- 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)
- 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)

Considerações práticas:

O planejamento do sistema de GC, conforme a Dimensão 6 da ISO 30401:2018, desempenha um importante papel ao assegurar que os problemas a serem resolvidos, os requisitos do sistema e os riscos e oportunidades associados sejam adequadamente considerados. É considerado importante, o planejamento voltado para prevenir ou reduzir efeitos indesejados e promover a melhoria contínua, destacando a necessidade de ações preventivas e corretivas no contexto universitário.

Para alcançar esses objetivos, é crucial que o planejamento do sistema de GC inclua uma análise abrangente dos riscos associados à gestão do conhecimento, como a perda de expertise devido à rotatividade de colaboradores ou a ausência de mecanismos eficazes para a disseminação de informações. Além disso, a identificação de oportunidades, como a integração de novas tecnologias e parcerias interinstitucionais, pode potencializar os resultados do sistema e ampliar seu impacto nas atividades acadêmicas e administrativas.

Outro aspecto relevante é o alinhamento do planejamento com os objetivos estratégicos da universidade, garantindo que o sistema de GC contribua diretamente para a melhoria contínua dos processos organizacionais. Isso pode ser alcançado por meio da definição clara de metas, indicadores de desempenho e práticas de monitoramento. A incorporação de ferramentas analíticas, como mapas de

conhecimento e painéis de controle, pode apoiar na visualização de resultados e na tomada de decisões baseadas em evidências.

Por fim, o planejamento eficaz do sistema de GC também requer o engajamento das partes interessadas, assegurando que todos os setores da universidade compreendam e apoiem os objetivos do sistema. A comunicação regular e transparente sobre o progresso do planejamento, bem como a realização de workshops e capacitações, pode fortalecer a adesão ao sistema e promover uma cultura organizacional favorável à GC.

2.4.4 Dimensão 7 da ISO 30401:2018 (Apoio) – Etapa D (Do)

O que é:

A Dimensão 7 da ISO 30401:2018 (Apoio) refere-se à disponibilização de recursos, competências e infraestrutura necessários para a implementação da GC. Na Etapa D (*Do*) do Ciclo KDCA, essa dimensão envolve a execução de ações planejadas, garantindo que os colaboradores, processos e tecnologias estejam alinhados às iniciativas de GC (Batista, 2012; Montoya *et al.*, 2022).

Qual a sua importância:

O apoio é fundamental para traduzir o planejamento em ações concretas, assegurando que as iniciativas de GC sejam implementadas de maneira eficaz. Essa dimensão fortalece a execução ao proporcionar os recursos e o suporte necessários, promovendo a eficiência operacional e a colaboração. Na administração pública, o apoio bem estruturado potencializa os resultados e a entrega de valor à sociedade (Batista, 2012; Montoya *et al.*, 2022).

Diretriz mais destacada:

A diretriz mais destacada que abordam as principais orientações sobre a Dimensão 7 da ISO 30401:2018 (Apoio) – Etapa D (*Do*) é:

- 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)

Demais diretrizes:

As demais diretrizes que abordam as principais orientações sobre a Dimensão 7 da ISO 30401:2018 (Apoio) – Etapa D (*Do*) são:

- 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)
- 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)

Considerações práticas:

A Dimensão 7 da ISO 30401:2018, referente ao Apoio, destaca a importância de garantir a infraestrutura e os recursos necessários para o funcionamento eficaz do sistema de GC. Um ponto de atenção identificado é a comunicação interna e externa sobre o sistema, que envolve a determinação de estratégias claras de comunicação, abrangendo o conteúdo, a periodicidade, o público-alvo e os canais de transmissão. Essa diretriz reflete a necessidade de alinhamento e transparência em todos os níveis organizacionais.

Além disso, o desenvolvimento de competências específicas entre os trabalhadores envolvidos no sistema de GC é relevante. A universidade deve assegurar que colaboradores diretamente responsáveis pelo design, fornecimento e melhoria do sistema possuam as habilidades adequadas. Do mesmo modo, aqueles que interagem com o sistema no dia a dia precisam estar cientes de suas

responsabilidades e da relevância de suas contribuições, fortalecendo a cultura organizacional voltada à GC.

Para promover a eficácia do sistema de GC é recomendado que as universidades implementem programas regulares de capacitação e campanhas de sensibilização. Esses esforços devem abranger desde o uso das ferramentas até a conscientização sobre os benefícios do sistema, como maior eficiência, retenção de conhecimento crítico e melhoria contínua dos processos acadêmicos e administrativos. A criação de espaços para feedback ativo, como fóruns de discussão e reuniões periódicas, também pode contribuir para identificar lacunas e promover ajustes contínuos.

Por fim, a comunicação eficaz é o alicerce para o sucesso do sistema de GC. Assim, é fundamental que as mensagens sobre o sistema sejam consistentes, integradas aos objetivos estratégicos da universidade e disseminadas de forma inclusiva. A escolha dos meios de comunicação, como intranet, newsletters e eventos presenciais, deve considerar a diversidade dos públicos-alvo, garantindo que todos os colaboradores, docentes e discentes compreendam a relevância do sistema e se sintam engajados com suas práticas.

2.4.5 Dimensão 8 da ISO 30401:2018 (Operação) – Etapa D (Do)

O que é:

A Dimensão 8 da ISO 30401:2018 (Operação) refere-se à execução prática das ações de GC, assegurando que os processos e iniciativas planejados sejam implementados de forma integrada e eficaz. Na Etapa D (*Do*) do Ciclo KDCA, a operação foca na aplicação dos métodos e ferramentas estabelecidos, garantindo que o conhecimento seja gerenciado no dia a dia organizacional (Batista, 2012; Montoya *et al.*, 2022).

Qual a sua importância:

A operação é fundamental para transformar estratégias em resultados concretos, promovendo o uso prático do conhecimento para alcançar os objetivos

institucionais. Essa dimensão assegura que as ações de GC sejam consistentes e alinhadas aos processos organizacionais, fortalecendo a eficiência e a inovação. Na administração pública, a operação bem estruturada contribui para a prestação de serviços mais ágeis e qualificados (Batista, 2012; Montoya *et al.*, 2022).

Diretriz mais destacada:

As diretrizes mais destacadas que abordam as principais orientações sobre a Dimensão 8 da ISO 30401:2018 (Operação) – Etapa D (*Do*) são:

- 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. (ISO 8.0)
- 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: c) manutenção de informações documentadas na medida do necessário para ter certeza de que os processos foram executados conforme o planejado. (ISO 8.0)

Demais diretrizes:

Outra diretriz que aborda as principais orientações sobre a Dimensão 8 da ISO 30401:2018 (Operação) – Etapa D (*Do*) é:

- 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: b) implementação de controle dos processos de acordo com os critérios. (ISO 8.0)

Considerações práticas:

A Dimensão 8 da ISO 30401:2018, que aborda a Operação no contexto do Ciclo KDCA, destaca a necessidade de planejar, implementar e controlar processos que sustentem o sistema de GC. Entre os aspectos analisados, a manutenção de informações documentadas para garantir que os processos foram executados

conforme planejado foi considerada uma prática relevante, evidenciando a importância de um registro preciso e acessível para a confiabilidade do sistema.

Para a efetividade operacional, é essencial que as universidades estabeleçam critérios claros para os processos relacionados ao sistema de GC. A definição desses critérios deve considerar a especificidade das atividades acadêmicas e administrativas, incluindo métricas que permitam avaliar o desempenho e a aderência aos objetivos estratégicos do sistema de GC. A implementação de controles adequados assegura que os processos sigam os critérios estabelecidos, promovendo consistência e alinhamento com as práticas organizacionais.

Outra recomendação prática refere-se à integração de tecnologias que apoiem a operação do sistema de GC, como sistemas de gestão documental e plataformas colaborativas. Essas ferramentas não apenas facilitam o registro e a recuperação de informações, mas também permitem monitorar o cumprimento das ações planejadas, garantindo maior transparência e eficiência na execução das atividades.

Por fim, é importante promover uma cultura de acompanhamento contínuo dos processos operacionais. Reuniões periódicas e auditorias internas podem ser utilizadas para avaliar o desempenho e identificar oportunidades de melhoria. Esses esforços reforçam a conformidade com os requisitos estabelecidos pela ISO 30401:2018, além de garantir que o sistema de GC seja uma ferramenta dinâmica, capaz de responder aos desafios e demandas das universidades de forma ágil e estruturada.

2.4.6 Dimensão 9 da ISO 30401:2018 (Avaliação de Desempenho) – Etapa C (Check)

O que é:

A Dimensão 9 da ISO 30401:2018 (Avaliação de desempenho) refere-se ao monitoramento e análise dos resultados das práticas de GC em relação aos objetivos estabelecidos. Na Etapa C (*Check*) do Ciclo KDCA, essa dimensão envolve a utilização de indicadores e métricas para identificar avanços, lacunas e oportunidades de melhoria nas iniciativas de GC (Batista, 2012; Montoya *et al.*, 2022).

Qual a sua importância:

A avaliação de desempenho é utilizada para garantir a eficácia e a sustentabilidade das iniciativas de GC. Ela fornece informações valiosas para ajustar estratégias, otimizar processos e assegurar que o conhecimento gerenciado esteja gerando valor. Na administração pública, essa dimensão contribui para a prestação de contas e para a melhoria contínua dos serviços oferecidos à sociedade (Batista, 2012; Montoya *et al.*, 2022).

Diretrizes mais destacadas:

As diretrizes mais destacadas que abordam as principais orientações sobre a Dimensão 9 da ISO 30401:2018 (Avaliação de Desempenho) – Etapa C (*Check*) são:

- 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)
- 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 30401; b) é efetivamente implementado e mantido. (ISO 9.2.1)

Demais diretrizes:

As demais diretrizes que abordam as principais orientações sobre a Dimensão 9 da ISO 30401:2018 (Avaliação de Desempenho) – Etapa C (*Check*) são:

- A alta direção revisa o sistema de gerenciamento de conhecimento da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação e eficácia contínuas. Considerando: a) status das ações de análises críticas anteriores da administração. (ISO 9.3)
- A alta direção revisa o sistema de gerenciamento de conhecimento da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação e

eficácia contínuas. Considerando: b) mudanças em questões externas e internas relevantes para o sistema de gestão do conhecimento. (ISO 9.3)

- A alta direção revisa o sistema de gerenciamento de conhecimento da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação e eficácia contínuas. Considerando: c) informações sobre o desempenho da gestão do conhecimento (incluindo não conformidades e ações corretivas, resultados de monitoramento e medição, resultados da auditoria). (ISO 9.3)
- A alta direção revisa o sistema de gerenciamento de conhecimento da organização, em intervalos planejados, para garantir sua adequação e eficácia contínuas. Considerando: d) oportunidades para melhoria contínua. (ISO 9.3)

Considerações práticas:

A Dimensão 9 da ISO 30401:2018, focada na avaliação de desempenho, destaca a importância de práticas estruturadas de monitoramento, medição e auditoria para garantir a eficácia e a melhoria contínua do Sistema de GC. É importante que as universidades determinem o que deve ser monitorado e medido, estabelecendo métodos claros de análise e avaliação, bem como cronogramas para a execução e interpretação dessas atividades.

A realização de auditorias internas planejadas se apresenta como uma prática importante para assegurar que o sistema de GC esteja alinhado tanto aos requisitos organizacionais quanto à norma ISO 30.401:2018. Essas auditorias não apenas verificam a conformidade, mas também avaliam a implementação efetiva e a manutenção contínua do sistema, permitindo uma identificação precoce de falhas e oportunidades de ajuste.

Além disso, a revisão periódica pela alta direção, conforme descrito nas diretrizes da ISO, reforça a adequação do sistema de GC às mudanças internas e externas da organização. Essa prática possibilita a análise crítica de indicadores de desempenho, como resultados de auditorias e ações corretivas, e orienta a organização em direção à melhoria contínua. A implementação de uma abordagem

sistemática para essas revisões fortalece a confiança nos processos e promove uma cultura de excelência em gestão do conhecimento.

Por fim, recomenda-se que as universidades invistam em ferramentas tecnológicas para apoiar a coleta e análise de dados, garantindo a rastreabilidade e a precisão das informações avaliadas. A integração entre tecnologia, auditorias e revisões estratégicas cria uma base sólida para o acompanhamento eficaz do desempenho do sistema de GC, consolidando-o como um recurso valioso no alcance dos objetivos organizacionais.

2.4.7 Dimensão 10 da ISO 30401:2018 (Melhoria) – Etapa A (Act)

O que é:

A Dimensão 10 da ISO 30401:2018 (Melhoria) foca na implementação de ações corretivas e na identificação de oportunidades para aprimorar continuamente a GC. Na Etapa A (*Act*) do Ciclo KDCA, essa dimensão integra as lições aprendidas e ajusta processos e estratégias, garantindo a evolução e a sustentabilidade das práticas de GC (Batista, 2012; Montoya *et al.*, 2022).

Qual a sua importância:

A melhoria contínua é essencial para manter a relevância e a eficácia das iniciativas de GC, adaptando-as às mudanças no ambiente interno e externo. Essa dimensão assegura que as práticas de GC evoluam constantemente, maximizando o valor gerado para a organização. Na administração pública, a melhoria contínua reforça a inovação e a capacidade de atender com qualidade às necessidades da sociedade (Batista, 2012; Montoya *et al.*, 2022).

Diretriz mais destacada:

As diretrizes mais destacadas que abordam as principais orientações sobre a Dimensão 10 da ISO 30401:2018 (Melhoria) – Etapa A (*Act*) são:

- Quando ocorre uma não conformidade, a Universidade realiza a seguinte atividade: a) reagir à não conformidade e, conforme aplicável tomar medidas

para controlá-la, corrigi-la e aprender com ela, e lidar com as consequências. (ISO 10.1)

- A Universidade melhora continuamente a adequação, eficiência e eficácia do sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 10.2)

Demais diretrizes:

Outras diretrizes que abordam as principais orientações sobre a Dimensão 10 da ISO 30401:2018 (Melhoria) – Etapa A (*Act*) são:

- Quando ocorre uma não conformidade, a Universidade realiza a seguinte atividade: 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. (ISO 10.1)
- Quando ocorre uma não conformidade, a Universidade realiza a seguinte atividade: c) implementar qualquer ação necessária. (ISO 10.1)
- Quando ocorre uma não conformidade, a Universidade realiza a seguinte atividade: d) revisar a eficácia de qualquer ação corretiva tomada. (ISO 10.1)
- Quando ocorre uma não conformidade, a Universidade realiza as seguintes atividades: e) promover alterações no sistema de Gestão do Conhecimento. (ISO 10.1)

Considerações práticas:

A Dimensão 10 da ISO 30401:2018, que aborda a melhoria do sistema de GC, enfatiza a importância de um ciclo contínuo de aprendizado e ajuste para garantir a eficácia do sistema. Entre as atividades destacadas, a melhoria contínua da adequação, eficiência e eficácia do sistema de GC foi considerada como essencial, reforçando a relevância de estratégias consistentes para atender às demandas organizacionais e aprimorar processos.

O tratamento de não conformidades surge como um aspecto central nessa dimensão. A norma recomenda que as universidades reajam rapidamente às não conformidades, avaliem as causas, implementem ações corretivas e revisem sua eficácia. Essa abordagem não apenas resolve problemas imediatos, mas também

contribui para a prevenção de ocorrências futuras, criando uma cultura organizacional focada em aprendizado e melhoria constante.

Outro ponto relevante é a promoção de alterações no sistema de GC para incorporar lições aprendidas e inovações identificadas durante o processo de monitoramento. Essa prática estimula a adaptabilidade do sistema às mudanças externas e internas, assegurando que ele continue alinhado às estratégias institucionais e às necessidades de *stakeholders*.

Por fim, recomenda-se que as universidades estabeleçam mecanismos claros para revisar regularmente as ações corretivas e suas consequências. Ferramentas tecnológicas e processos bem documentados podem facilitar essa análise, garantindo assim que o sistema GC evolua de forma estruturada e orientada para a excelência. Assim, a Dimensão 10 não apenas promove resiliência organizacional, mas também sustenta uma base sólida para a inovação e o crescimento contínuo.

2.5 Bloco 5: Resultados e Partes Interessadas (*stakeholders*)

O que são:

Os elementos de GC relacionados a resultados e partes interessadas abrangem os benefícios alcançados pela implementação da GC e as pessoas ou organizações impactadas por essas iniciativas. Segundo Batista (2012), os resultados incluem melhorias na eficiência, inovação e qualidade dos serviços, enquanto as partes interessadas englobam colaboradores, gestores, clientes e a sociedade em geral, que se beneficiam do uso estratégico do conhecimento.

Qual a sua importância:

Esses elementos são essenciais para avaliar e justificar os esforços em GC, pois conectam diretamente os benefícios gerados às necessidades das partes interessadas. Na administração pública, eles garantem que a GC contribua para a entrega de valor social, promovendo maior transparência, eficiência e inovação nos serviços prestados. Dessa forma, fortalecem a relação de confiança e a responsabilidade perante a sociedade (Batista, 2012).

2.5.1 Elemento: Resultados da GC (Imediatos e Finais)

O que é:

Os resultados da GC referem-se aos impactos obtidos a partir da implementação de práticas e processos de GC. Os resultados imediatos incluem ganhos como a melhoria da comunicação e a eficiência operacional, enquanto os resultados finais refletem benefícios de longo prazo, como inovação, aprendizado organizacional e geração de valor sustentável (Batista, 2012).

Qual a sua importância:

A importância dos resultados da GC está em sua capacidade de demonstrar o valor gerado pelas iniciativas de GC. Eles fornecem métricas para avaliar a eficácia das práticas implementadas, justificando os investimentos e promovendo a continuidade das ações. Na administração pública, esses resultados são essenciais para melhorar a prestação de serviços e atender às demandas da sociedade de forma eficiente e inovadora (Batista, 2012).

Diretrizes mais destacadas:

As diretrizes mais destacadas da ISO 30.401:2018 que abordam as principais orientações sobre o Elemento: Resultados da GC (Imediatos e Finais) são:

- A Universidade garante que o sistema de gestão do conhecimento atinja os resultados pretendidos. (ISO 5.1 – item g)
- Os objetivos da gestão do conhecimento na Universidade levam em consideração os requisitos aplicáveis. (ISO 6.2 – item d)

Considerações práticas:

A busca por resultados claros e mensuráveis é uma prioridade para o sucesso de qualquer sistema de GC. Conforme destacado pela ISO 30401:2018, garantir que o sistema de GC atinja os resultados pretendidos e que os objetivos estabelecidos considerem os requisitos aplicáveis são elementos cruciais para alinhar o sistema às estratégias organizacionais.

Para que o sistema de GC alcance os resultados imediatos e finais esperados, é importante estabelecer métricas de desempenho alinhadas aos objetivos estratégicos da universidade. Além disso, o acompanhamento contínuo desses indicadores pode assegurar que os requisitos aplicáveis sejam atendidos de maneira consistente, permitindo ajustes rápidos e efetivos quando necessário. A integração de ferramentas tecnológicas para monitoramento e análise pode potencializar esses resultados, garantindo maior eficiência.

Adicionalmente, reforça-se a importância de envolver todas as partes interessadas no processo de avaliação e validação dos resultados do sistema de GC. Este engajamento não apenas promove a adesão das equipes ao sistema, mas também assegura que os benefícios obtidos sejam amplamente disseminados e integrados aos processos institucionais, consolidando a GC como um diferencial estratégico e sustentável.

2.5.2 Elemento: Resultados da GC (Partes Interessadas)

O que é:

As partes interessadas na GC são indivíduos, grupos ou organizações que influenciam ou são impactados pelas iniciativas de GC. Segundo Batista (2012), essas partes incluem colaboradores, gestores, parceiros, usuários e a sociedade em geral, que se beneficiam do conhecimento gerido e aplicado para alcançar os objetivos organizacionais e gerar valor.

Qual a sua importância:

As partes interessadas desempenham um papel crucial na GC, pois definem as necessidades que orientam as práticas e avaliam os resultados gerados. Na administração pública, atender às expectativas das partes interessadas promove transparência, eficiência e maior alinhamento com as demandas sociais, fortalecendo a confiança e a legitimidade das instituições (Batista, 2012).

Diretrizes mais destacadas:

As diretrizes mais destacadas da ISO 30.401:2018 que abordam as principais orientações sobre o Elemento: Resultados da GC (Partes Interessadas) são:

- A Universidade determinou as partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão do conhecimento; (ISO – 4.2 – item a)
- A Universidade determinou os requisitos relevantes dessas partes interessadas; (ISO – 4.2 – item b)
- Os objetivos da gestão do conhecimento atendem aos requisitos priorizados das partes interessadas na Universidade. (ISO 6.2 – item b)

Considerações práticas:

A identificação e o atendimento às necessidades das partes interessadas, incluindo cidadãos-usuários e a sociedade, são elementos essenciais para o sucesso da GC em universidades públicas. Segundo a ISO 30401:2018, é imprescindível que a instituição identifique as partes relevantes para o sistema de GC, determine seus requisitos prioritários e alinhe seus objetivos de GC a esses requisitos.

Para alcançar esses objetivos é necessário implementar processos sistemáticos que permitam a coleta e análise contínua das expectativas e necessidades dessas partes interessadas. Esses processos podem incluir mecanismos de *feedback*, consultas públicas e parcerias com a sociedade civil, garantindo que os objetivos de GC reflitam as demandas mais relevantes. Além disso, a priorização desses requisitos deve estar alinhada às políticas institucionais e às diretrizes estratégicas, assegurando coerência e foco.

A promoção de cultura organizacional que valorize a transparência e a colaboração é igualmente importante. Ao atender às necessidades das partes interessadas, a universidade fortalece sua legitimidade social e seu impacto positivo na sociedade, consolidando a GC como uma ferramenta estratégica para a inovação e o desenvolvimento sustentável. Esse alinhamento cria um ciclo virtuoso de melhoria contínua, no qual a universidade contribui efetivamente para a sociedade enquanto aprimora seus processos internos.

3. DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO

Neste capítulo são listados os principais desafios para a implementação do Sistema de Gestão do Conhecimento em universidades públicas. Os desafios foram organizados seguindo a estrutura dos blocos do modelo teórico apresentado na Figura 1 do capítulo 2.

3.1 Bloco 1: Direcionadores Estratégicos da Organização

A implementação e a manutenção de um sistema de GC alinhado aos direcionadores estratégicos da organização enfrentam desafios significativos nas universidades. Um dos principais obstáculos está na dificuldade de alinhar os objetivos da GC com os direcionadores estratégicos institucionais, como missão, visão e metas organizacionais. Embora a ISO 30401:2018 enfatize essa integração como fundamental para o sucesso do sistema de GC, as universidades muitas vezes enfrentam limitações em traduzir essas diretrizes em ações concretas e sustentáveis, devido à complexidade e diversidade de suas atividades acadêmicas e administrativas.

Outro desafio recorrente é a resistência cultural à mudança organizacional. Muitos entrevistados destacaram que, em ambientes acadêmicos, a adaptação de práticas e processos de GC aos direcionadores estratégicos requer um esforço significativo para superar barreiras culturais e institucionais. A falta de clareza sobre os benefícios tangíveis da GC pode gerar um descompasso entre a alta administração e as unidades operacionais, dificultando a disseminação de uma visão unificada sobre a relevância da GC.

Além disso, a ausência de uma política institucional clara e bem estruturada para a GC foi apontada como um entrave à sua consolidação. Sem uma política formal que defina papéis, responsabilidades e objetivos claros, a GC pode ser vista como um esforço isolado, não integrado às prioridades estratégicas da organização. Esse cenário é agravado pela dificuldade em estabelecer métricas que demonstrem o impacto direto da GC no alcance das metas institucionais, comprometendo sua visibilidade e aceitação.

Por fim, a alocação inadequada de recursos financeiros e humanos representa um desafio substancial. A implementação e a manutenção do sistema de GC exigem investimentos contínuos em tecnologias, capacitação de pessoas e integração de processos. Contudo, em muitas universidades, os recursos são limitados e disputados entre diversas prioridades institucionais. Isso reforça a necessidade de justificar os benefícios da GC de forma clara, demonstrando sua capacidade de contribuir para os objetivos estratégicos e fortalecer a competitividade da organização.

3.2 Bloco 2: Fatores Viabilizadores de Gestão do Conhecimento

A implementação e a manutenção de um sistema de GC dependem diretamente de fatores viabilizadores, como pessoas, liderança, processos e tecnologia. Um dos desafios mais críticos está relacionado à capacitação e ao engajamento das pessoas. Embora o sucesso do sistema de GC dependa do envolvimento ativo dos colaboradores, muitos entrevistados apontaram a carência de programas consistentes de capacitação, que alinhem as competências individuais às demandas do sistema de GC. A rotatividade de profissionais e a resistência à adoção de novas práticas também dificultam a continuidade e a efetividade do sistema.

Outro ponto relevante é o papel da liderança no incentivo e direcionamento das iniciativas de GC. Em várias universidades, a falta de comprometimento da alta administração para estabelecer uma visão clara e orientada para a GC compromete a integração do sistema de SGC aos objetivos organizacionais. Além disso, o modelo de liderança em ambientes acadêmicos, frequentemente descentralizado e focado em áreas específicas, cria barreiras para a disseminação de uma cultura que valorize o compartilhamento e a aplicação do conhecimento de forma estratégica.

No âmbito dos processos, a dificuldade em mapear, padronizar e otimizar fluxos de conhecimento é ponto sensível. Processos mal definidos geram lacunas na identificação e na retenção do conhecimento organizacional, especialmente em universidades com estruturas administrativas complexas. A ausência de indicadores claros para medir a eficiência dos processos de GC também impede o monitoramento adequado e dificulta a identificação de oportunidades de melhoria.

A tecnologia, por sua vez, apresenta desafios relacionados à sua implementação e uso eficiente. Apesar de ser um facilitador essencial, muitos sistemas de gestão do conhecimento adotados pelas universidades não são devidamente integrados aos processos existentes, resultando em redundâncias e baixa utilização. A limitação de recursos financeiros para investir em tecnologias modernas e a falta de treinamento específico para a utilização das ferramentas disponíveis são fatores que comprometem o sucesso do sistema de GC.

Esses desafios ressaltam a necessidade de um planejamento estratégico robusto que considere os fatores viabilizadores como pilares essenciais para a consolidação da GC. A integração efetiva desses elementos pode contribuir para superar barreiras e garantir a sustentabilidade das práticas de gestão do conhecimento nas universidades.

3.3 Bloco 3: Processo de Gestão do Conhecimento

A implementação e manutenção de processos de GC em universidades enfrentam desafios significativos devido à natureza diversificada e descentralizada dessas instituições. Um dos principais obstáculos identificados está na etapa de identificação do conhecimento crítico. Muitos entrevistados relataram a ausência de métodos sistemáticos para mapear os fluxos de conhecimento, o que dificulta a identificação de competências estratégicas e de informações essenciais para o alcance dos objetivos institucionais.

A etapa de 'identificação do conhecimento' enfrenta desafios significativos relacionados à capacidade das universidades em mapear de forma eficiente os fluxos de conhecimento dentro da organização. Muitas vezes, os dados e informações essenciais não são devidamente organizados, o que dificulta a identificação de lacunas e a priorização de áreas críticas para a gestão. Além disso, a falta de ferramentas tecnológicas que integrem dados dispersos e promovam visibilidade sobre o conhecimento existente constitui uma barreira para essa etapa.

Já no processo 'criação do conhecimento', os desafios se concentram na promoção de um ambiente que estimule a inovação e a cocriação entre os diferentes

setores da universidade. Embora existam iniciativas de pesquisa e desenvolvimento, nem sempre elas estão alinhadas às demandas institucionais ou aos objetivos estratégicos. Além disso, a dificuldade de integrar conhecimentos externos à realidade da universidade compromete a qualidade e a aplicabilidade das soluções geradas.

A etapa 'armazenamento' também apresenta obstáculos relevantes, especialmente relacionados à falta de estratégias robustas para preservar e documentar o conhecimento institucional. O uso inadequado de sistemas de backup e a rotatividade de colaboradores intensificam o risco de perda de conhecimentos críticos. Além disso, as universidades enfrentam desafios na implementação de repositórios centralizados que sejam acessíveis e adequados às diversas necessidades de seus usuários.

No processo 'compartilhamento', o maior desafio está em promover uma cultura de colaboração efetiva. Apesar de iniciativas como comunidades de prática e sessões de brainstorming, nem sempre há incentivo suficiente para a troca de conhecimentos entre departamentos ou com parceiros externos. Barreiras culturais e estruturais muitas vezes limitam a disseminação do conhecimento, comprometendo a eficiência dos fluxos organizacionais.

Por fim, o processo 'aplicação do conhecimento' enfrenta dificuldades em transformar o conhecimento adquirido em ações concretas e resultados práticos. Muitas universidades carecem de mecanismos que integrem o conhecimento às decisões estratégicas e operacionais. Além disso, a falta de acompanhamento contínuo para avaliar a eficácia do uso do conhecimento reduz o impacto positivo que ele pode gerar na organização.

Superar os desafios mencionados requer uma abordagem integrada que promova a padronização dos processos, o investimento em tecnologia apropriada e o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize o compartilhamento e a aplicação do conhecimento. Além disso, é fundamental que os processos de GC sejam continuamente avaliados e ajustados para atender às necessidades dinâmicas da instituição.

3.4 Bloco 4: Dimensões da ISO 30401:2018 e Ciclo KDCA

A implementação da GC conforme as dimensões da ISO 30401:2018 e o Ciclo KDCA enfrenta desafios complexos devido à necessidade de alinhar práticas institucionais a um padrão internacional robusto.

Na dimensão do Contexto da Organização (Etapa K – *Knowledge or Plan*), o principal desafio é compreender e alinhar os fatores internos e externos que influenciam a gestão do conhecimento na universidade. Frequentemente, as instituições enfrentam dificuldades em integrar a GC aos seus processos estratégicos devido à ausência de clareza nas prioridades institucionais e à carência de mecanismos para gerenciar os diversos domínios de conhecimento. Além disso, a falta de indicadores bem definidos para avaliar a contribuição da GC no alcance dos objetivos organizacionais compromete a eficácia do sistema.

No âmbito da Liderança (Etapa K – *Knowledge or Plan*), um dos maiores desafios está na criação de uma cultura organizacional que valorize a gestão do conhecimento como elemento central na estratégia da universidade. A insuficiência de comprometimento da alta direção e a ausência de liderança capacitada para orientar mudanças culturais e comportamentais limitam a implementação de práticas de GC. Além disso, a atribuição inadequada de responsabilidades dificulta a consolidação de um sistema integrado e eficiente.

A dimensão do Planejamento (Etapa K – *Knowledge or Plan*) apresenta desafios relacionados à identificação de riscos e oportunidades que impactam a gestão do conhecimento. Universidades muitas vezes falham em antecipar os efeitos de problemas sistêmicos, como a rotatividade de pessoal ou a obsolescência tecnológica, o que prejudica a implementação de estratégias preventivas. Outro ponto crítico é a dificuldade em alinhar os objetivos da GC às demandas institucionais e aos requisitos de qualidade exigidos pela ISO 30401:2018.

No Apoio (Etapa D – *Do*), o principal desafio está na capacitação e no engajamento das pessoas para que contribuam efetivamente para a gestão do conhecimento. A falta de clareza sobre o papel de cada colaborador no sistema e a ausência de práticas consistentes de comunicação interna dificultam a adoção de

comportamentos que sustentem a GC. Além disso, há uma demanda crescente por ferramentas tecnológicas que facilitem a troca e a gestão de informações de forma acessível e eficiente.

A dimensão da Operação (Etapa D – *Do*) também enfrenta barreiras importantes. A falta de critérios bem definidos para planejar e controlar os processos relacionados à GC compromete a execução das ações propostas no planejamento estratégico. Universidades muitas vezes falham em manter registros documentados que garantam a continuidade e a consistência das operações, o que dificulta a mensuração de resultados e a análise de lições aprendidas.

Na Avaliação de Desempenho (Etapa C – *Check*), os desafios se concentram na implementação de sistemas de monitoramento e auditoria que forneçam dados confiáveis para avaliar a eficácia do sistema de GC. Muitos dos métodos utilizados para análise de desempenho ainda são fragmentados ou insuficientes, o que impede a tomada de decisões informadas e baseadas em evidências. Além disso, a revisão periódica pela alta direção nem sempre ocorre de forma sistemática, limitando a capacidade de ajustar estratégias.

Finalmente, a dimensão de Melhoria (Etapa A – *Act*) enfrenta obstáculos no estabelecimento de mecanismos para promover mudanças contínuas e corretivas no sistema de GC. Muitas vezes, as ações implementadas em resposta a não conformidades não são devidamente avaliadas quanto à sua eficácia, resultando em repetição de falhas. Além disso, a falta de uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua reduz o potencial transformador da GC.

Superar esses desafios requer um compromisso institucional com a adoção de práticas mais integradas e sistemáticas, promovendo a padronização e incentivando o engajamento de todas as partes interessadas. Além disso, o alinhamento ao Ciclo KDCA pode auxiliar na operacionalização das dimensões da ISO 30401:2018, assegurando a melhoria contínua do sistema de GC.

3.5 Bloco 5: Resultados e Partes Interessadas

Um dos desafios centrais na GC nas universidades é assegurar que os resultados imediatos e finais do sistema estejam alinhados aos objetivos estratégicos da instituição. Muitas universidades enfrentam dificuldades em mensurar com precisão os benefícios gerados pela GC, como melhorias na inovação, eficiência operacional e impacto na comunidade acadêmica. A ausência de indicadores claros e sistemas de monitoramento eficazes compromete a capacidade de demonstrar os resultados obtidos e justificar investimentos contínuos na área.

Outro ponto crítico está relacionado à identificação e gestão das partes interessadas, que incluem desde alunos e colaboradores até a sociedade em geral. Determinar os requisitos dessas partes interessadas e integrá-los de forma sistemática ao planejamento e às práticas de GC é uma tarefa complexa, especialmente em instituições que possuem múltiplos stakeholders com necessidades diversas. Além disso, a priorização de demandas pode gerar conflitos, exigindo estratégias de governança que garantam transparência e equidade na tomada de decisões.

A comunicação entre a universidade e suas partes interessadas também representa um desafio significativo. Muitas vezes, as instituições carecem de canais estruturados para promover a interação com a sociedade, compartilhando os resultados alcançados e engajando os stakeholders no aprimoramento do sistema de GC. Essa lacuna pode dificultar o fortalecimento da relação de confiança e comprometimento entre a universidade e seus públicos estratégicos.

Enfrentar os desafios relacionados a resultados e partes interessadas requer uma abordagem integrada e estratégica. É fundamental que as universidades implementem sistemas de monitoramento e avaliação que permitam medir o impacto da GC, assim como mecanismos para identificar, priorizar e atender às demandas das partes interessadas. Ao promover uma comunicação eficaz e transparente, a universidade não apenas potencializa os resultados da GC, mas também fortalece seu papel como agente de transformação social e desenvolvimento sustentável.

4. GLOSSÁRIO

Neste capítulo são apresentadas as definições de termos técnicos usados no presente guia.

Ciclo KDCA - É composto pelas etapas "*Knowledge or Plan*" (planejamento com foco no conhecimento), "*Do*" (execução), "*Check*" (avaliação) e "*Act*" (melhoria). Este ciclo orienta a implementação e o monitoramento contínuos do sistema de Gestão do Conhecimento. (Batista, 2012)

Conhecimento - Recurso dinâmico composto por informações, habilidades, experiências e insights, que é utilizado para orientar ações e decisões. Esse recurso se manifesta de forma explícita, registrada em documentos, ou de maneira tácita, embutida em pessoas e práticas organizacionais. (ISO, 2018)

Cultura de Conhecimento - Ambiente organizacional que valoriza e promove práticas de aprendizado, compartilhamento e inovação contínua. Ela é um facilitador essencial para que o sistema de Gestão do Conhecimento seja efetivo. (ISO, 2018)

Gestão do Conhecimento - Sistema integrado de processos e práticas organizacionais que possibilitam a criação, captura, compartilhamento e aplicação do conhecimento para gerar valor. Esse conceito abrange tanto o conhecimento explícito quanto o tácito, com o objetivo de apoiar a tomada de decisões e a inovação. (ISO, 2018)

Indicadores de Desempenho - métricas utilizadas para medir a eficácia do sistema de Gestão do Conhecimento. Incluem tanto indicadores qualitativos quanto quantitativos, como os níveis de compartilhamento de conhecimento e os impactos sobre a produtividade organizacional. (ISO, 2018)

Não Conformidades - Desvios ou falhas identificadas no sistema de Gestão do Conhecimento em relação aos padrões ou requisitos estabelecidos. Essas falhas devem ser corrigidas e utilizadas como oportunidades de aprendizado e melhoria. (ISO, 2018)

Partes Interessadas (*stakeholders*) - Todas as pessoas ou organizações que podem influenciar ou ser impactadas pelo sistema de Gestão do Conhecimento. Incluem

desde os colaboradores internos até usuários externos e a sociedade em geral, dependendo do contexto e dos objetivos organizacionais. (ISO, 2018)

Requisitos Organizacionais - Expectativas, necessidades e objetivos que o sistema de Gestão do Conhecimento deve atender. Eles são definidos com base na estratégia organizacional e nas necessidades das partes interessadas. (ISO, 2018)

Sistema de Gestão do Conhecimento – Estrutura integrada que combina pessoas, processos, tecnologia e cultura para gerenciar o conhecimento de forma sistemática. Seu objetivo é garantir que o conhecimento certo esteja disponível para as pessoas certas no momento adequado, promovendo a eficácia organizacional. (ISO, 2018)

Conhecimento Crítico – Conjunto de informações e habilidades essenciais para o sucesso das operações e estratégias organizacionais. Sua gestão eficaz é fundamental para mitigar riscos associados à perda de colaboradores-chave ou mudanças organizacionais. (ISO, 2018)

5. BIBLIOGRAFIA

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

CAJKOVÁ, A.; JANKELOVÁ, N.; MASÁR, D. Knowledge management as a tool for increasing the efficiency of municipality management in Slovakia. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 21, n. 2, p. 292–302, 2023. doi: 10.1080/14778238.2021.1895686

DEMIR, A.; BUDUR, T.; OMER, H. M.; HESHMATI, A. Links between knowledge management and organisational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect? **Knowledge Management Research and Practice**, v. 21, n. 1, p. 183–196, 2023. DOI: 10.1080/14778238.2020.1860663

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 30.401:2018 Knowledge management systems: requirements**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <www.iso.org>.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **Knowledge management systems-Requirements AMENDMENT 1 INTERNATIONAL STANDARD ISO 30401**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <www.iso.org>.

MAXIMO, E. Z.; PEREIRA, R.; MALVESTITI, R.; SOUZA, J. A. de. ISO 30401: The standardization of knowledge. **International Journal of Development Research**, v. 10, n. 6, p. 37155–37159, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.37118/ijdr.19066.06.2020>>. DOI: 10.37118/ijdr.19066.06.2020

MONTOYA-QUINTERO, D. M.; BERMUDEZ-RÍOS, L. F.; COGOLLO-FLÓREZ, J. M. Model for Integrating Knowledge Management System and Quality Management System in Industry 4.0. **Quality - Access to Success**, v. 23, n. 189, p. 18-25, Aug. 2022. DOI: 10.47750/QAS/23.189.03