

Em busca de maturidade na gestão do conhecimento (GC): a aplicabilidade do diagnóstico de GC no MPF

In search of maturity in knowledge management (KM): the applicability of KM diagnosis

Recebido em 02.09.2024 | Aprovado em 04.06.2025

DOI: 10.63601/bcesmpu.2024.n63.e-63tc02

Diego Oliveira de Souza

<http://lattes.cnpq.br/9479231617422681>

Técnico do Ministério Público Federal (MPF). Atualmente, está lotado na Procuradoria-Geral da República (PGR), no acompanhamento de projetos e iniciativas relacionadas a processos de trabalho, gestão do conhecimento, criatividade, inovação e *design thinking*. Doutor em História pelo Programa de Pós-Graduação em História da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Especialista no Controle da Administração Pública pela Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU).

Resumo: Este estudo de caso investiga como a ausência de práticas consolidadas de gestão do conhecimento impacta a maturidade institucional do Ministério Público Federal (MPF) e de que forma o diagnóstico de gestão do conhecimento pode contribuir para superar esse desafio. O objetivo geral é discutir a relevância da aplicabilidade do diagnóstico de gestão do conhecimento no MPF como ferramenta destinada a fundamentar a busca de maturidade na gestão do conhecimento institucional. A pesquisa adota uma metodologia dedutiva, associada à revisão bibliográfica e à análise qualitativa dos dados extraídos dos resultados do 1º Diagnóstico de Gestão do Conhecimento do MPF, realizado em 2022. Os resultados do estudo evidenciam que a falta de mecanismos de gestão do conhecimento possui implicação direta sobre o desenvolvimento da maturidade institucional nessa área. Conclui-se que o diagnóstico de gestão do conhecimento é

uma ferramenta fundamental para identificar os elementos que afetam o nível de maturidade do órgão e, conseqüentemente, para o planejamento de ações que visem superar os desafios encontrados e promover o amadurecimento da gestão do conhecimento no MPF.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; diagnóstico; iniciativas estatais; maturidade; instituições públicas.

Abstract: *This case study investigates how the lack of consolidated knowledge management practices impacts the institutional maturity of the Federal Public Prosecutor's Office (MPF) and how the knowledge management diagnosis can contribute to overcoming these challenges. The general objective is to discuss the relevance of the applicability of the knowledge management diagnosis in the MPF as a tool designed to support the search for maturity in institutional knowledge management. The research adopts a deductive methodology, associated with the bibliographic review and the qualitative analysis of the data extracted from the results of the 1st. Knowledge Management Diagnosis of the MPF, carried out in 2022. The results of the study show that the lack of knowledge management mechanisms has a direct implication on the development of institutional maturity in this area. It is concluded that the knowledge management diagnosis constitutes a fundamental tool for identifying the elements that affect the agency's level of maturity and, consequently, for planning actions that aim to overcome the challenges encountered and promote the maturation of knowledge management in the MPF.*

Keywords: *knowledge management; diagnosis; state initiatives; maturity; public institutions.*

1 Introdução

Esta pesquisa trata da aplicabilidade do diagnóstico de gestão do conhecimento não apenas para a instituição ministerial, mas também para outras instituições públicas que resolvam concretizar os subprocessos da gestão do conhecimento (ciclos) e os elementos determinantes de seu sucesso (pessoas, processos, tecnologia e conteúdo), os quais são essenciais ao êxito da execução das estratégias da organização. Para alguns autores, especificamente, a gestão do conhecimento (GC) é uma área multidisciplinar que tem pouco mais de três décadas e combina contribuições de várias disciplinas como Administração, Psicologia, Pedagogia, Engenharia da Produção, Ciência da Informação e Ciência da Computação (Pacheco; Freire; Fialho, 2019, p. 37).

A literatura sobre a gestão do conhecimento acentua que, com o cenário de globalização e competitividade no ambiente empresarial, a gestão do conhecimento constitui-se num dos pilares das novas práticas de gestão nas organizações e deverá se integrar às outras iniciativas gerenciais já existentes, sobretudo na área de inovação (Pereira; Skrobot; Danielsson, 2013, p. 229). Ademais, há de se levar em consideração que o conhecimento gerenciado é aquele essencial à cadeia de valor da organização, por isso, este "é o conhecimento que não pode faltar para que a tarefa seja eficaz, para que o processo seja eficiente, e por fim, para que a área alcance os resultados pretendidos" (Freire; Silva; Souza, 2019, p. 39).

Ainda assim, o conhecimento que merece ser gerenciado é aquele que está intrinsecamente ligado às operações da instituição. Essa perspectiva é consistente com a visão de Davenport e Prusak (1998), que observam que o conhecimento organizacional reside não apenas em documentos, mas também nas rotinas e processos estabelecidos.

Desse modo, o tema da gestão do conhecimento se insere nas temáticas da gestão pública contemporânea. Especificamente, o estudo de caso trata da aplicabilidade do diagnóstico de gestão do conhecimento no âmbito do MPF. Com isso, analisa-se como essa ferramenta pode ser capaz de definir o horizonte estratégico institucional em busca da maturidade diante do tema da gestão do conhecimento.

Apesar do reconhecimento da importância da GC, o MPF, assim como outras grandes organizações, enfrenta o desafio de consolidar práticas de gestão do conhecimento que transcendam iniciativas isoladas e alcancem toda a instituição. Nesse contexto, emerge o seguinte problema de pesquisa: Como a ausência de práticas consolidadas de gestão do conhecimento impacta a maturidade institucional do MPF, e de que forma o diagnóstico pode contribuir para superar esses desafios?

Desse modo, para abordar essa questão, o presente estudo de caso investiga a aplicabilidade do diagnóstico de gestão do conhecimento no âmbito do MPF como ferramenta para fundamentar a busca pela maturidade institucional em GC. Assim, o objetivo geral é discutir a relevância desse diagnóstico para identificar os principais problemas de gestão do conhecimento no MPF, verificar o grau de maturidade da

organização no tema (atualmente no Nível 3 – Expansão), servir de base para a estruturação e organização do conhecimento institucional por meio de ações corretivas e, em última instância, contribuir para que o MPF avance para níveis mais elevados de maturidade, como o Nível 4 – Colaboração. De forma mais determinada, o estudo apresenta a relevância do diagnóstico como ferramenta de gestão do conhecimento a ser aplicada em instituições federais no âmbito da Administração Pública brasileira. Em linhas gerais, busca-se discutir formas de promover a maturidade daquela temática, contando com a participação de membros e servidores da instituição, ao mesmo tempo em que se procura elencar possibilidades de desenvolvimento das etapas do processo de amadurecimento da gestão do conhecimento.

No cenário de busca pela eficiência e eficácia no desenvolvimento de suas atribuições, as instituições públicas brasileiras têm enfrentado desafios há anos. Desse modo, na situação atual, o diagnóstico de gestão do conhecimento pode ser considerado uma ferramenta capaz de possibilitar o amadurecimento das iniciativas voltadas para a defesa do capital intelectual. Nesse contexto, a metodologia da pesquisa foi caracterizada pelo emprego do método dedutivo, associado às técnicas de revisão bibliográfica, bem como pela abordagem qualitativa de análise dos dados extraídos dos resultados do 1º Diagnóstico de Gestão do Conhecimento do MPF, realizado em 2022.

Este estudo está centrado em dois momentos. O primeiro deles destaca a gestão do conhecimento em suas origens e seus pontos relevantes em distintos estudos acadêmicos. O segundo momento revela os resultados do diagnóstico de gestão do conhecimento, realizado no MPF, definindo seu papel como ferramenta essencial para a defesa do capital intelectual institucional.

Ao final do estudo, será esclarecido que o diagnóstico de gestão do conhecimento é uma ferramenta que permite promover o amadurecimento dos processos e das práticas de gestão do conhecimento na instituição. Para tanto, é indispensável levar em consideração as perspectivas a serem abordadas no âmbito do diagnóstico. Também é importante definir estrategicamente as questões/afirmativas que irão compor o diagnóstico. Além disso, esses elementos visam subsidiar a elaboração de plano de ação contendo iniciativas e projetos institucionais que abarquem os resultados

do diagnóstico e permitam aprimorar pontos específicos surgidos como desdobramentos dos achados da pesquisa realizada.

2 A gestão do conhecimento: origens, *versus* e *contraversus*

Num contexto amplo, entre as décadas de 1970 e 1990, a gestão do conhecimento não tinha grande destaque e era, em termos conceituais, mais conhecida como aprendizagem organizacional. Atualmente, observa-se o surgimento de outros temas, como a educação corporativa e as formas de aprendizagem institucional, todos emaranhados no espectro do conhecimento.

Nesse sentido, o conceito de gestão do conhecimento, que surgiu no início da década de 1990, não se apresenta mais como uma moda da eficiência operacional, mas sim como uma estratégia organizacional. A gestão do conhecimento consiste na administração dos ativos de conhecimento (intangíveis) de uma organização. É um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos estratégicos.

Para Rivadávia Alvarenga Neto (2008), o referencial teórico da gestão do conhecimento é capaz de incorporar diferentes abordagens comunicantes que dialogam entre si. Para o autor, a metáfora do “guarda-chuva conceitual da GC” é uma realidade, pois, segundo ele, na gestão do conhecimento, são tratados temas, ideias, abordagens e ferramentas distintas e conectadas: gestão estratégica da informação, gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional, inteligência competitiva, comunidades de prática, memória organizacional, entre outros (Alvarenga Neto, 2008, p. 41).

No campo da produção do conhecimento, surge uma distinção fundamental entre as organizações privadas e as organizações públicas, pois, conforme as considerações do professor Fábio Ferreira Batista (IPEA, 2012, p. 17),

[a]s organizações privadas buscam sobreviver. Por isso, devem se preocupar constantemente em ser mais competitivas por meio da adoção de novos métodos e ferramentas de gestão, como a GC. Por outro lado, as organizações públicas não enfrentam essa ameaça. Enquanto o

setor privado implementa a GC visando ao lucro e ao crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social.

É certo que há distinções entre as organizações privadas e as organizações públicas no momento da produção do conhecimento institucional. Porém, há também uma mudança de consciência fundamental que afeta a gestão de ambas as organizações, pois tanto as públicas quanto as privadas necessitam perceber que

[a] criação de novos conhecimentos se dá no sujeito e não no objeto. O capital intelectual é, então, o grande diferencial competitivo das organizações. A gestão de pessoas e a gestão de serviços passam a fazer parte da estratégia organizacional. Esta constatação impacta diretamente a gestão empresarial e faz com que as organizações redefinam suas prioridades e revejam suas estratégias de forma a se tornarem realmente competitivas no cenário atual (Longo, 2014, p. 160-161).

Corroborando essa ideia, destaca-se que a existência de elementos comuns na visão de conhecimento é marcada pela definição do tripé sujeito, objeto e experimentação, conforme destaca Luiz Felipe Quel (2006, p. 18):

O primeiro elemento é o indivíduo ou sujeito do conhecimento. Não há, portanto, conhecimento que não seja fruto da interação do homem com a natureza ou com os fenômenos que o cercam. Não é possível admitir um conhecimento desassociado da mente humana e de seu funcionamento. O segundo elemento está ligado ao objeto, aqui o termo objeto pode ser entendido como fenômeno ou realidade ou até mesmo como evento. O terceiro e último elemento é a experimentação, ou seja, o relacionamento entre o sujeito e o objeto do conhecimento.

De outro lado, na visão clássica dos autores Davenport e Prusak, o conhecimento é compreendido como a fusão de experiências, valores, informação conceitual e *insights* que resulta em novas experiências e informações. Assim, para os autores,

[o] conhecimento é disseminado constantemente nas organizações sociais e profissionais, seja por meio de documentos ou por práticas, ressaltando-se que está presente também nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (Davenport; Prusak, 1998, p. 6).

Em termos de definir a importância da gestão do conhecimento, no cenário da era do conhecimento, temos que a tecnologia da informação potencializou as possibilidades de combinação de conhecimentos com o surgimento de sistemas e metodologias das mais variadas. Nesse cenário, a gestão de processos se aproxima da gestão da inovação com o incremento das chamadas metodologias ágeis. Ressalte-se que muitas dessas metodologias já eram usadas pelos profissionais de tecnologia da informação, antes de ficarem famosas.

Em linhas gerais, a gestão do conhecimento é importante tanto para as organizações públicas quanto privadas, porque ela é capaz de promover o ato de pensar das instituições, levando-as num caminho de transformação na forma de gestão, na qual a "gestão do conhecimento" passa a ser a "gestão para o conhecimento".

O enfrentamento das mudanças internas e externas ocorre através das formas de manutenção das organizações e, nessa situação, surge a gestão do conhecimento. É sabido que para mudar é preciso realizar ações voltadas para a aprendizagem na organização. Contudo, não basta ofertar capacitações ou ter os colaboradores bem preparados e experientes no setor, na área de atuação, se a organização "não aprende a aprender". Por essa razão, podemos mencionar a ISO 30.401:2018, que busca promover uma cultura organizacional voltada para o compartilhamento de conhecimento.

A ISO 30.401:2018 traz os princípios orientadores da gestão do conhecimento. Em relação à sua natureza, registra que o conhecimento é intangível, complexo e criado por pessoas. Acerca do valor, pontua que o conhecimento é a fonte primordial de valor para as organizações alcançarem seus objetivos. O impacto do conhecimento é percebido no propósito organizacional, na visão, nos objetivos, nas políticas, nos processos e na performance institucional. A gestão do conhecimento é um meio de desobstruir o valor potencial do conhecimento (ISO, 2018).

Acerca da cultura de gestão de conhecimento, aquela normativa internacional registra que uma cultura em que atividades de conhecimento são encorajadas e o conhecimento é valorizado e usado ativamente apoiará o estabelecimento dos sistemas de gestão do conhecimento dentro da organização (atitudes e normas sobre a partilha e

aprendizagem são exemplos de facilitadores). A norma também registra que a gestão do conhecimento visa decidir qual o melhor posicionamento dos elementos de conhecimento, num espectro determinado, e quais atividades devem ser tomadas a fim de otimizar e entender o conhecimento, aplicá-lo e, eventualmente, transferi-lo entre as partes interessadas (ISO, 2018). Nessa situação, podemos exemplificar que o espectro pode começar com o conhecimento individual, tácito, que não pode ser expresso em palavras ou símbolos, e terminar, no outro extremo do espectro, com o conhecimento documentado.

Ainda assim, o desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento necessita ser estabelecido ao longo de um caminho, com os seguintes objetivos: alavancar o conhecimento existente, criar novo conhecimento e transformar conhecimento. Nesse sentido, a ISO 30.401:2018 registra:

O desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento não ocorre por padrão, nem um curto período de tempo, mas requer um programa deliberado e ativo de intervenções para administrá-lo até o estado desejado. Quando estes elementos são geridos em harmonia, resultam em resultados positivos, incluindo a capacidade da organização de se adaptar a situações de mudança (ISO, 2018).

De outro lado, avançando um pouco mais, a organização deve criar espaço para o *sensemaking retrospectivo* e promover a ampliação da base de conhecimento institucional a partir da prática da socialização do conhecimento, como pontua Alvarenga Neto (2008, p. 39):

A organização deve criar condições apropriadas e fornecer a oportunidade de discutir os assuntos e problemas que surgem de maneira aprofundada, além de disponibilizar espaço e locais de encontro para a socialização de colaboradores e pesquisadores. Tal socialização permite o compartilhamento de informações e conhecimentos, *insights*, opiniões, pontos de vista multidisciplinares (que são frutos de “diferentes olhares acerca do mesmo problema”), *sensemaking retrospectivo*, além de reflexão, análise e síntese coletiva.

Desse modo, em termos de gestão do conhecimento, a realidade do MPF apresenta desafios culturais diante do avanço da maturidade institucional nessa temática. No MPF, assim como em outras instituições públicas, é fato que o conhecimento já existe, mas seu gerenciamento

necessita ser aprimorado. Nesse caso, a gestão do conhecimento é encontrada em variados locais, como em instrumentos formais, a exemplo do Planejamento Estratégico Institucional (PEI). Diante disso, há outras áreas que também realizam a gestão do conhecimento. Por exemplo, na atuação finalística, muitos gabinetes têm seus modelos de manifestações e os organizam de forma específica, ou ainda possuem um processo de triagem uniformizado nacionalmente. Por outro lado, é possível também encontrar unidades do MPF que possuem grande parte de seus processos de trabalho manualizados e atualizados, constituindo-se em gestão do conhecimento.

Como ocorre em outras instituições públicas, grande parte do conhecimento adquirido por membros e servidores acaba se perdendo, visto que a metodologia de trabalho é bastante segmentada. Em muitos casos, as informações são específicas para cada unidade administrativa ou mesmo setor; assim, não ocorrem as trocas de aprendizagem individuais. Outro empecilho que surge é a alta demanda do cotidiano de trabalho, que pode ser agravada em casos de aposentadoria ou afastamento de servidores que detêm o conhecimento somente em seus arquivos pessoais e mentais, entre outros fatores específicos.

Desse modo, atualmente, na realidade institucional do MPF, pode-se apontar que não há uma cultura sólida institucionalizada em termos de gestão do conhecimento. Por essa razão, surgem os desafios culturais/comportamentais a serem superados. Frequentemente, membros e os servidores da instituição criam mecanismos individuais para suprir as necessidades do dia a dia. É certo que essas necessidades podem estar associadas à execução de um trabalho ou a carências de sistemas e processos. A cada necessidade individual foram sendo criadas soluções pontuais, tendo em vista que o trabalho se tornou mais difícil em determinado momento. Com isso, aponta-se o forte desafio surgido do fato de que o problema superado individualmente está baseado em solução não coletiva, que acaba sendo conhecida por poucos.

Por essa razão, podemos induzir que, no contexto ideal de realização da gestão do conhecimento, o trabalho deve ser prático, rápido e tempestivo. As rotinas necessitam ser padronizadas e atualizadas. Os sistemas operacionais devem atender às necessidades institucionais, não havendo retrabalhos e desencontro de informações e dados. Nesse

cenário ideal, o conhecimento não é tratado como ativo intangível individual, pois um colaborador conhece o seu trabalho, e os demais colegas do setor sentem-se aptos a executá-lo na sua ausência.

3 O diagnóstico de gestão do conhecimento: uma ferramenta para plano de ação

No contexto da semântica do objeto de estudo dessa pesquisa, Antônio Houaiss registrou a definição de dois termos significativos para a sua compreensão:

diagnose s.f. (1789) 1 MED m.q. diagnóstico 2 BIO descrição minuciosa que caracteriza uma espécie, feita ger. em latim pelo taxonomista. ETIM gr. *Diagnosis* "discernimento, ação e faculdade de discernir".

diagnóstico adj. (1713) 1 relativo à diagnose 2 BIO que é possível usar na distinção entre os diferentes táxons <espécie reconhecível pela coloração d.> s.m MED 3 fase do ato médico em que o profissional procura a natureza e a causa da afecção d. diferencial MED fase em que o médico descarta a possibilidade de afecções que apresentem sintomatologia comum a doença apresentada pelo paciente. ETIM fr. *Diagnostic/diagnostique* id. Capaz de distinguir, de discernir, de mesma origem que *diagnose* (Houais; Villar, 2009, p. 679).

Em muitas instituições, a gestão do conhecimento é vista como um fim em si mesma. Por isso, ao implementá-la, tais instituições buscam focar em práticas para compartilhar conhecimento como, por exemplo, comunidades de prática ou em práticas para armazenar conteúdo como repositórios digitais. Como aponta Fábio Ferreira Batista (2012), a gestão do conhecimento deve ser vista como um meio para melhorar o desempenho organizacional e, nesse contexto, surge a necessidade de implementar sistemas completos de gestão do conhecimento constituídos pelos seguintes componentes: pessoas com papéis e responsabilidades, processos e práticas, tecnologia e infraestrutura, governança.

O diagnóstico de gestão do conhecimento elaborado pelo MPF foi uma pesquisa virtual voltada para identificar possíveis elementos que afetem o nível de maturidade do órgão no tema. O grau de maturidade em gestão do conhecimento é o instrumento que permite averiguar o nível de preparação da instituição na utilização adequada de seus

ativos intelectuais. No MPF, a Secretaria de Gestão Estratégica, órgão com atuação nacional na instituição, foi encarregada de buscar, em outras instituições públicas, modelos de formulação de estratégias de atuação na defesa do capital intelectual.

Os resultados do diagnóstico de gestão do conhecimento tiveram como finalidade o planejamento de ações para sanar os problemas identificados na execução dos subprocessos da gestão do conhecimento. Na visão do órgão ministerial,

[o] conhecimento é considerado hoje um dos principais ativos de organizações públicas e privadas. A gestão do conhecimento é, por sua vez, a administração positiva desse conjunto de informações associadas a experiências e vivências de seus usuários de forma a contribuir na entrega de melhores resultados (Brasil, 2022, p. 2).

Devido à relevância do conhecimento para a continuidade de sua existência, o MPF incluiu o objetivo de aprimoramento da gestão do conhecimento, a fim de fomentar a produção, a organização e o compartilhamento de informações, conhecimento e boas práticas institucionais entre os focos de atuação de sua área estratégica. Certo disso, o MPF fez constar em seu Mapa Estratégico 2022-2027 o objetivo estratégico n. 17: “aprimorar a gestão do conhecimento, fomentando a produção, a organização e o compartilhamento de informações, conhecimento e boas práticas institucionais” (Brasil, 2022, p. 2).

A elaboração do diagnóstico teve como referência a publicação “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira – como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefícios do cidadão” (Batista, 2012). O MPF optou por um modelo teórico-metodológico assentado em três pilares fundamentais para possibilidade de disseminação de seus resultados entre o setor público e o privado. Essa referência escolhida é um modelo genérico

com capacidade de ser adaptado e adotado em diversas organizações públicas; holístico, pois permite visão integral do estado da gestão do conhecimento institucional; e focado em objetivos estratégicos e resultados específicos para a administração pública brasileira (Brasil, 2022, p. 3).

Os principais objetivos da pesquisa virtual de gestão do conhecimento, materializados no diagnóstico do MPF, foram:

identificar os principais problemas de gestão do conhecimento no MPF, servir de base para a estruturação e organização do conhecimento institucional por meio de ações corretivas e verificar o grau de maturidade da organização no tema (Brasil, 2022, p. 3).

A estrutura do Relatório de Resultados do 1º Diagnóstico de Gestão do Conhecimento foi definida da seguinte forma: Parte I – A relevância da estruturação do diagnóstico; Parte II – A importância da régua de maturidade – do grau de maturidade; Parte III – Da aplicação do diagnóstico de GC: aspectos práticos e o alcance da base; Parte IV – O resultado do diagnóstico (Brasil, 2022, p. 3).

Em termos claros, cabe mencionar que, na gestão do conhecimento, o que se gerencia são as condições, os chamados agentes condicionantes, ou então os viabilizadores do conhecimento, pois o conhecimento é um processo – a busca pelo contexto adequado à plena execução dos processos de conhecimento nos parece o caminho adequado. Ou ainda, pode-se vislumbrar a busca pelo contexto no qual seja possível promover em cada local de desenvolvimento o processo de conhecimento. Especificamente, o papel dos gestores na gestão do conhecimento é múltiplo, porém, conforme apontado por Tayane Mattera, conseguimos vislumbrar a direção dos esforços das situações e circunstâncias a serem realizadas:

Um dos esforços da gestão do conhecimento ocorre na criação de situações e circunstâncias em que ocorre a mobilização do saber individual para o coletivo – os grupos e as equipes de trabalho, e para a organização, na forma de procedimentos, manuais e padrões de operacionalização de seus negócios, assim como o *know-how* reconhecido pelos grupos de interesse. Estas situações e circunstâncias são criadas, principalmente, pelos gestores, que podem estimular o diálogo e a reflexão dos problemas e soluções do dia a dia (Mattera, 2014, p. 203).

De outro lado, as etapas de aplicação do diagnóstico de gestão do conhecimento do MPF ocorreram na plataforma de pesquisa institucional *LimeSurvey*, no período de 21 de março a 1º de abril de 2022 para membros e servidores em cargos de gestão, e de 4 de abril a 6 de maio de 2022 para o público geral do MPF, e contaram com a

participação de 675 respondentes na primeira etapa e 620 na segunda. Esse quantitativo representa, estatisticamente, erro amostral de 5%, com confiabilidade de 99% (Brasil, 2022, p. 7).

A composição do diagnóstico se realizou por 37 afirmativas, distribuídas em sete perspectivas, que representam cenários ou situações ideais para o alcance de melhores resultados por meio da gestão do conhecimento. As sete perspectivas adotadas para a realização da pesquisa virtual foram as seguintes: 1. liderança, 2. pessoas, 3. competências, 4. tecnologia e infraestrutura, 5. processos, 6. aprendizagem e inovação e 7. processos de gestão do conhecimento. De acordo com o Relatório dos Resultados do Diagnóstico,

as cinco primeiras perspectivas (liderança, pessoas, competências, processos e tecnologia e infraestrutura) do diagnóstico devem ser entendidas como elementos viabilizadores que servem de suporte para a implementação do próprio processo de gestão do conhecimento, resultando em aprendizagem e inovação.

Em relação ao modelo de diagnóstico de gestão do conhecimento adotado pelo MPF, cabe referir que as questões foram divididas em dois blocos: o primeiro, com 16 questões, aplicado a membros e servidores com cargo de gestão, e o segundo, com 21 questões, aplicado a todo o público do MPF. Destaca-se que a divisão entre gestores e público geral teve como objetivo a busca de respostas mais próximas à realidade que cada afirmativa apresentava. Desta forma, questões técnicas (restritas a uma área específica) ou estruturais, ou ainda, questões que necessitavam de visão holística da instituição foram direcionadas aos gestores. Já as questões que tratavam de percepções ou da utilização de infraestrutura nas atividades cotidianas foram endereçadas ao público geral (Brasil, 2022, p. 8).

Desse modo, é necessário destacar que os elementos viabilizadores representam o suporte necessário para que o processo de gestão do conhecimento aconteça de forma contínua; eles tornam-se os atores responsáveis pelo giro da engrenagem dos processos de gestão do conhecimento. De forma didática, no relatório da pesquisa realizada pelo MPF, é apontado que a existência da gestão do conhecimento depende dos seguintes viabilizadores atuando em sintonia:

a) a liderança deve concentrar os esforços de sua equipe para a implantação da gestão do conhecimento; b) as pessoas devem gerenciar o conhecimento em ações executadas de forma consciente e periódica; c) a tecnologia e infraestrutura deve fornecer o aparato necessário para armazenamento e compartilhamento desse conhecimento; d) as competências devem ser mapeadas e desenvolvidas para a criação e aplicação do conhecimento de forma direcionada às necessidades; e) os processos devem estruturar o conhecimento organizacional explícito de forma atualizada e eficiente. Por fim, a aprendizagem e a inovação representam o resultado de uma instituição que operacionaliza os processos de GC com eficácia por possuir viabilizadores adequados e suficientes para executá-los (Brasil, 2022, p. 8).

Sendo assim, as sete perspectivas mencionadas contribuíram, com pesos distintos, para a verificação do grau de maturidade da instituição em gestão do conhecimento, o qual é dividido em cinco níveis representados pela régua de maturidade. É necessário também enfatizar que, para a aplicação do diagnóstico, o MPF foi entendido como um todo, do ponto de vista da gestão do conhecimento, sendo composto por quatro dimensões: 1) seus processos juntamente com sua estrutura de governança, 2) o conhecimento que permeia a instituição, 3) a tecnologia e infraestrutura que suportam esses elementos, 4) a cultura organizacional em que são executados os processos/as atividades (Brasil, 2022, p. 9).

Em relação ao detalhamento do diagnóstico, em sua fórmula de aplicação, cabe registrar que a determinação da pontuação envolvendo a correlação entre as perspectivas e as dimensões da gestão do conhecimento do MPF ocorreu da seguinte forma: “as perspectivas que impactavam o maior número de dimensões receberam maior peso” (Brasil, 2022, p. 6). Assim, a depender da quantidade de dimensões impactadas por uma afirmativa, esta recebia pontuação entre um e quatro (caso impactasse uma dimensão ou as quatro dimensões). “O peso dado à perspectiva corresponde à soma dos pesos dado às afirmativas do seu grupo” (Brasil, 2022, p. 9-10). O exemplo da medição realizada pelo diagnóstico de gestão do conhecimento pode ser verificado na Tabela 1.

Tabela 1 – Perspectiva Aprendizagem e Inovação



Perspectiva:
APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

| AFIRMATIVAS | DIMENSÕES | | | | QUANTIDADE DE IMPACTOS |
|--|------------------------|---------|-----------------------------|--------------|------------------------|
| | Governança e processos | Cultura | Tecnologia e infraestrutura | Conhecimento | |
| 1. O MPF fomenta e reforça continuamente valores como a aprendizagem e a inovação | ✘ | ✔ | ✘ | ✔ | 2 |
| 2. O MPF considera que assumir riscos ou cometer erros são oportunidades de aprendizagem, desde que não ocorram repetidamente. | ✔ | ✔ | ✘ | ✔ | 3 |
| 3. A organização do trabalho contempla a formação de grupos, comissões e equipes interdepartamentais e interfuncionais a fim de solucionar problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes áreas do MPF. | ✔ | ✔ | ✘ | ✔ | 3 |
| 4. As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pelo MPF. | ✘ | ✔ | ✘ | ✔ | 2 |
| 5. As chefias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos para otimizar a execução das atividades, aperfeiçoando a aprendizagem | ✘ | ✔ | ✔ | ✔ | 3 |
| 6. O MPF utiliza relatórios e fatos para as suas tomadas de decisão ao invés de fundamentá-las na intuição. | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | 4 |
| TOTAL DE IMPACTOS | | | | | 17 |

✘ não impacta a dimensão ✔ impacta a dimensão

Peso atribuído à perspectiva Aprendizagem e inovação

Fonte: 1º Diagnóstico de Gestão do Conhecimento do MPF.

Portanto, na análise da Tabela 1, é possível perceber que a perspectiva Aprendizagem e Inovação é composta por seis afirmativas. A primeira afirmativa impacta a organização em duas dimensões (cultura e conhecimento); a segunda afirmativa impacta a organização em três dimensões (governança e processos, cultura e conhecimento); a terceira também impacta três dimensões (governança e processos, cultura e conhecimento); e assim por diante. Desse modo, o peso atribuído à perspectiva Aprendizagem e Inovação corresponde à soma do número de impactos dado por cada afirmativa, ou seja, 17 impactos. Uma vez que a pontuação máxima para cada afirmativa é 3 pontos (concordo totalmente), a perspectiva Aprendizagem e Inovação poderia receber a pontuação máxima de 51 pontos (3 pontos x 17 impactos) (Brasil, 2022, p. 12).

De outro lado, a Tabela 2 detalha os cinco níveis da régua de maturidade em gestão do conhecimento^[1]. Cada um desses níveis se relaciona com a presença, a ausência ou a fraqueza dos cinco elementos viabilizadores do processo de gestão do conhecimento e dos resultados em aprendizagem e inovação.

Tabela 2 – Régua de maturidade em gestão do conhecimento



Fonte: 1º Diagnóstico de Gestão do Conhecimento do MPF.

Em sequência, acerca dos resultados do 1º Diagnóstico de Gestão do Conhecimento do MPF, foi destacado que sua abrangência superou as metas iniciais e contou com 675 respondentes na primeira etapa e 620 respondentes na segunda, ambas contemplando membros e servidores das 27 unidades federativas. Ao analisar os resultados da pesquisa, a pontuação total obtida foi de 170 pontos (52,47%), o que corresponde ao grau de maturidade em gestão do conhecimento de nível 3: expansão (Brasil, 2022, p. 15). Diante disso, a conclusão dos resultados do diagnóstico de gestão do conhecimento do MPF aponta:

Para direcionar o MPF rumo ao nível 4: colaboração, entende-se que ainda há a necessidade da criação e disseminação do propósito, das metas e da estratégia de gestão do conhecimento, bem como do alinhamento dessa estratégia com as ações de tecnologia da informação e o fortalecimento de estruturas organizacionais que favoreçam e fomentem a formalização e implementação de iniciativas de gestão do conhecimento (Brasil, 2022, p. 16).

Em relação à pontuação das afirmativas do diagnóstico de gestão do conhecimento, cabe analisar cada perspectiva com base na pontuação recebida. A análise de cada perspectiva, mediante a apresentação a seguir de dados em tabelas, ressalta os pontos fortes e fracos de GC na

instituição, ao mesmo tempo em que traz exemplos concretos contidos no levantamento da pesquisa.

Tabela 3 – Pontuação perspectiva Liderança/Governança

| Bloco 2 - Liderança/Governança | | | | | | | Média | Total de respostas recebidas | |
|----------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|-------|------------------------------|--|
| PONTOS | 60 | Não sei opinar | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Concordo parcialmente | Concordo totalmente | | | |
| Item | Pontuação | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | | | |
| 1 | Respostas recebidas | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0,00 | 1 | |
| 2 | Respostas recebidas | 24 | 34 | 100 | 372 | 145 | 1,89 | 675 | |
| 3 | Respostas recebidas | 52 | 13 | 35 | 222 | 353 | 2,28 | 675 | |
| 4 | Respostas recebidas | 14 | 54 | 83 | 327 | 142 | 1,88 | 620 | |
| 5 | Respostas recebidas | 13 | 85 | 96 | 292 | 134 | 1,75 | 620 | |
| 6 | Respostas recebidas | 70 | 89 | 116 | 278 | 121 | 1,54 | 674 | |
| Somatório das médias por questão | | 9 | | | | | | | |
| Nível de maturidade (%) | | 51,83% | | | | | | | |
| Nível de maturidade (pontuação) | | 31 | | | | | | | |

Fonte: 1º Diagnóstico de Gestão do Conhecimento do MPF.

Pontuação obtida: a pontuação específica para a perspectiva de liderança alcançou 31 pontos, aproximadamente 52% no nível de maturidade em GC. No entanto, nessa perspectiva, os gestores reconheceram que a instituição possui uma política de proteção da informação e do conhecimento; apontaram, porém, a falta de pessoas e recursos tecnológicos, financeiros e de capacitação para desenvolver iniciativas em gestão do conhecimento (Brasil, 2022, p. 18).

Pontos fortes: o reconhecimento, por parte dos gestores, da existência de uma política de proteção da informação e do conhecimento.

Pontos fracos: os gestores apontaram a falta de pessoas e recursos tecnológicos, financeiros e de capacitação para desenvolver iniciativas em gestão do conhecimento. Além disso, indicaram que o MPF não dissemina o propósito, as metas e a estratégia de gestão do conhecimento.

Exemplo concreto: a ausência de recursos dificulta a implementação de ações de gestão do conhecimento, mesmo com a existência de uma política de proteção.

Tabela 4 – Pontuação perspectiva Pessoas

| Bloco 3 - Pessoas | | | | | | | Média | Total de respostas recebidas |
|----------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------|------------------------------|
| PONTOS | 48 | Não sei opinar | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Concordo parcialmente | Concordo totalmente | | |
| Item | Pontuação | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | | |
| 1 | Respostas recebidas | 46 | 133 | 131 | 216 | 70 | 1,30 | 595 |
| | | 0 | 0 | 131 | 430 | 210 | | |
| 2 | Respostas recebidas | 2 | 1 | 0 | 7 | 4 | 1,86 | 14 |
| | | 0 | 0 | 0 | 14 | 12 | | |
| 3 | Respostas recebidas | 57 | 124 | 123 | 224 | 67 | 1,30 | 595 |
| | | 0 | 0 | 123 | 448 | 201 | | |
| 4 | Respostas recebidas | 76 | 82 | 74 | 271 | 191 | 1,79 | 664 |
| | | 0 | 0 | 74 | 542 | 573 | | |
| 5 | Respostas recebidas | 40 | 112 | 132 | 232 | 79 | 1,40 | 595 |
| | | 0 | 0 | 132 | 464 | 237 | | |
| 6 | Respostas recebidas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | 0 |
| Somatório das médias por questão | | | | | | 8 | | |
| Nível de maturidade (%) | | | | | | 51% | | |
| Nível de maturidade (pontuação) | | | | | | 24 | | |

Fonte: 1º Diagnóstico de Gestão do Conhecimento do MPF.

Pontuação obtida: a pontuação específica para a perspectiva Pessoas foi de 24 pontos, atingindo assim 51% no nível de maturidade em GC.

Pontos fortes: as pessoas gerenciam o conhecimento em ações conscientes e periódicas de forma limitada na instituição.

Pontos fracos: foi levantada a necessidade latente da construção de processo de ambientação de membros e servidores, bem como a carência de ações periódicas de conscientização e capacitação em gestão do conhecimento. Membros e servidores não identificam as ações de gestão do conhecimento realizadas na instituição.

Exemplo concreto: a falta de um processo de ambientação estruturado pode dificultar a integração de novos membros e servidores aos processos e conhecimentos da instituição.

Tabela 5 – Pontuação perspectiva Competências

| Bloco 4 - Competências | | | | | | | Média | Total de respostas recebidas |
|----------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------|------------------------------|
| PONTOS | 33 | Não sei opinar | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Concordo parcialmente | Concordo totalmente | | |
| Item | Pontuação | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | | |
| 1 | Respostas recebidas | 32 | 62 | 128 | 308 | 120 | 1,70 | 650 |
| | | 0 | 0 | 128 | 616 | 360 | | |
| 2 | Respostas recebidas | 33 | 56 | 116 | 303 | 142 | 1,77 | 650 |
| | | 0 | 0 | 116 | 606 | 426 | | |
| 3 | Respostas recebidas | 10 | 15 | 48 | 208 | 304 | 2,35 | 585 |
| | | 0 | 0 | 48 | 416 | 912 | | |
| 4 | Respostas recebidas | 2 | 0 | 1 | 6 | 4 | 1,92 | 13 |
| | | 0 | 0 | 1 | 12 | 12 | | |
| 5 | Respostas recebidas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | 0 |
| Somatório das médias por questão | | | | | | 8 | | |
| Nível de maturidade (%) | | | | | | 64% | | |
| Nível de maturidade (pontuação) | | | | | | 21 | | |

Fonte: 1º Diagnóstico de Gestão do Conhecimento do MPF.

Pontuação obtida: a perspectiva Competências obteve 21 pontos dos seus 33 pontos (64%) no nível de maturidade em GC.

Pontos fortes: a satisfação do público geral com os programas de capacitação oferecidos é um ponto forte. O desenvolvimento de competências condizentes com as necessidades da instituição também é um ponto a ser considerado.

Pontos fracos: embora a satisfação com a capacitação seja alta, seria relevante promover o mapeamento das competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos vigentes, sugerindo-se que pode haver espaço para melhorias nesse mapeamento e alinhamento.

Exemplo concreto: os programas de capacitação são bem avaliados, o que contribui para o desenvolvimento de competências no MPF.

Tabela 6 – Pontuação perspectiva Tecnologia e Infraestrutura

| Bloco 6 - Tecnologia e Infraestrutura | | | | | | | Média | Total de respostas recebidas |
|---------------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------|------------------------------|
| PONTOS | 45 | Não sei opinar | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Concordo parcialmente | Concordo totalmente | | |
| Item | Pontuação | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | | |
| 1 | Respostas recebidas | 47 | 35 | 79 | 253 | 153 | 1,84 | 567 |
| | | 0 | 0 | 79 | 506 | 459 | | |
| 2 | Respostas recebidas | | 1 | 1 | 3 | 5 | 2,20 | 10 |
| | | 0 | 0 | 1 | 6 | 15 | | |
| 3 | Respostas recebidas | | 1 | | | | 0,00 | 1 |
| | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 4 | Respostas recebidas | 29 | 26 | 81 | 239 | 265 | 2,12 | 640 |
| | | 0 | 0 | 81 | 478 | 795 | | |
| 5 | Respostas recebidas | 42 | 49 | 107 | 235 | 130 | 1,72 | 563 |
| | | 0 | 0 | 107 | 470 | 390 | | |
| 6 | Respostas recebidas | | | | | | #DIV/0! | 0 |
| | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Somatório das médias por questão | | | | | | 8 | | |
| Nível de maturidade (%) | | | | | | 52% | | |
| Nível de maturidade (pontuação) | | | | | | 24 | | |

Fonte: 1º Diagnóstico de Gestão do Conhecimento do MPF.

Pontuação obtida: em Tecnologia e Infraestrutura, chegou-se a 24 pontos dos seus 45 pontos. Ademais, 80% dos respondentes consideram que os sistemas de informação do MPF possuem bases de dados integradas umas às outras, possibilitando a integralidade das informações acessadas por seus usuários.

Pontos fortes: a integração das bases de dados dos sistemas de informação é um ponto forte, facilitando o acesso e a integridade das

informações. Existe infraestrutura para registro de dados e extração de relatórios quantitativos, bem como para registro e compartilhamento de informações (Brasil, 2022, p. 18-19).

Pontos fracos: apesar da integração das bases de dados, foi apontada a falta de recursos tecnológicos para desenvolver iniciativas em GC. O MPF, possivelmente, ainda não utiliza plenamente ferramentas de inteligência e de pesquisa de dados para disponibilizar informações relevantes.

Exemplo concreto: a possibilidade de acessar informações de diversas áreas por meio de sistemas integrados facilita o trabalho, mas a falta de ferramentas de inteligência limita a análise e o uso estratégico desses dados.

Tabela 7 – Pontuação perspectiva Processos

| Bloco 5 - Processos | | | | | | | Média | Total de respostas recebidas |
|----------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|-------|------------------------------|
| PONTOS | 33 | Não sei opinar | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Concordo parcialmente | Concordo totalmente | | |
| Item | Pontuação | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | | |
| 1 | Respostas recebidas | 28 | 41 | 107 | 300 | 166 | 1,88 | 642 |
| | | 0 | 0 | 107 | 600 | 498 | | |
| 2 | Respostas recebidas | 5 | 41 | 86 | 216 | 227 | 2,09 | 575 |
| | | 0 | 0 | 86 | 432 | 681 | | |
| 3 | Respostas recebidas | 59 | 69 | 129 | 263 | 124 | 1,60 | 642 |
| | | 0 | 0 | 129 | 526 | 372 | | |
| 4 | Respostas recebidas | 23 | 56 | 130 | 241 | 124 | 1,71 | 574 |
| | | 0 | 0 | 130 | 482 | 372 | | |
| 5 | Respostas recebidas | 200 | 101 | 152 | 221 | 69 | 1,08 | 743 |
| | | 0 | 0 | 152 | 442 | 207 | | |
| Somatório das médias por questão | | | | | | | 7 | |
| Nível de maturidade (%) | | | | | | | 61% | |
| Nível de maturidade (pontuação) | | | | | | | 20 | |

Fonte: 1º Diagnóstico de Gestão do Conhecimento do MPF.

Pontuação obtida: na perspectiva Processos, obteve-se o total de 20 pontos dos seus 33 pontos (61%). Além disso, os respondentes consideraram majoritariamente que a organização dos processos contempla o uso de tecnologias, o compartilhamento de conhecimento, a flexibilidade e a eficiência. No entanto, foi apontada a necessidade de atualização e disseminação da arquitetura de processos e da cadeia de valor do MPF.

Pontos fortes: a percepção de que os processos utilizam tecnologias, promovem o compartilhamento de conhecimento e são flexíveis e eficientes é um ponto forte.

Pontos fracos: foi apontada a necessidade de atualização e disseminação da arquitetura de processos e da cadeia de valor do MPF. As atividades são executadas sem prever etapas para registro e compartilhamento de conhecimento. A organização do trabalho, possivelmente, ainda não contempla a utilização plena de mecanismos de gestão do conhecimento (*mentoring*, lições aprendidas etc.).

Exemplo concreto: embora os processos sejam vistos como eficientes, a falta de disseminação da arquitetura de processos dificulta o entendimento holístico da instituição.

Tabela 8 – Pontuação perspectiva Aprendizagem e Inovação

| Bloco 8 - Aprendizagem e Inovação | | | | | | | Média | Total de respostas recebidas |
|-----------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|-------|------------------------------|
| PONTOS | 51 | Não sei opinar | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Concordo parcialmente | Concordo totalmente | | |
| Item | Pontuação | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | | |
| 1 | Respostas recebidas | 10 | 53 | 109 | 234 | 137 | 1,82 | 543 |
| | | 0 | 0 | 109 | 468 | 411 | | |
| 2 | Respostas recebidas | 74 | 118 | 99 | 165 | 87 | 1,27 | 543 |
| | | 0 | 0 | 99 | 330 | 261 | | |
| 3 | Respostas recebidas | 68 | 69 | 93 | 201 | 113 | 1,53 | 544 |
| | | 0 | 0 | 93 | 402 | 339 | | |
| 4 | Respostas recebidas | 17 | 101 | 98 | 237 | 91 | 1,55 | 544 |
| | | 0 | 0 | 98 | 474 | 273 | | |
| 5 | Respostas recebidas | 24 | 60 | 84 | 229 | 147 | 1,81 | 544 |
| | | 0 | 0 | 84 | 458 | 441 | | |
| 6 | Respostas recebidas | 68 | 38 | 82 | 276 | 175 | 1,81 | 639 |
| | | 0 | 0 | 82 | 552 | 525 | | |
| Somatório das médias por questão | | | | | | 10 | | |
| Nível de maturidade (%) | | | | | | 54% | | |
| Nível de maturidade (pontuação) | | | | | | 28 | | |

Fonte: 1º Diagnóstico de Gestão do Conhecimento do MPF.

Pontuação obtida: a pontuação específica para perspectiva Aprendizagem e Inovação somou 28 pontos dos seus 51 pontos (54,9%).

Pontos fortes: o MPF fomenta e reforça continuamente valores como a aprendizagem e a inovação.

Pontos fracos: surgiu um indicativo considerável sobre a necessidade de mudança na cultura organizacional para criar um ambiente que estimule a inovação, alicerçado em colaboração, horizontalidade, empatia e tolerância a erros.

Exemplo concreto: embora haja o fomento à aprendizagem e inovação, a cultura organizacional ainda precisa evoluir para realmente estimular a troca de ideias e a experimentação com tolerância a erros.

Tabela 9 – Pontuação perspectiva Processos de Gestão do Conhecimento

| Bloco 7 - Processo de Conhecimento | | | | | | | Média | Total de respostas recebidas |
|------------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|-------|------------------------------|
| PONTOS | 54 | Não sei opinar | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Concordo parcialmente | Concordo totalmente | | |
| Item | Pontuação | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | | |
| 1 | Respostas recebidas | 85 | 76 | 103 | 202 | 87 | 1,39 | 553 |
| | | 0 | 0 | 103 | 404 | 261 | | |
| 2 | Respostas recebidas | 74 | 103 | 133 | 182 | 81 | 1,23 | 553 |
| | | 0 | 0 | 133 | 364 | 183 | | |
| 3 | Respostas recebidas | 38 | 93 | 137 | 225 | 60 | 1,39 | 553 |
| | | 0 | 0 | 137 | 450 | 180 | | |
| 4 | Respostas recebidas | 130 | 165 | 115 | 117 | 26 | 0,77 | 553 |
| | | 0 | 0 | 115 | 234 | 78 | | |
| 5 | Respostas recebidas | 38 | 121 | 154 | 187 | 53 | 1,24 | 553 |
| | | 0 | 0 | 154 | 374 | 159 | | |
| 6 | Respostas recebidas | 66 | 89 | 109 | 216 | 73 | 1,37 | 553 |
| | | 0 | 0 | 109 | 432 | 219 | | |
| Somatório das médias por questão | | 7 | | | | | | |
| Nível de maturidade (%) | | | | | | | 41% | |
| Nível de maturidade (pontuação) | | | | | | | 22 | |

Fonte: 1º Diagnóstico de Gestão do Conhecimento do MPF.

Pontuação obtida: a perspectiva Processos de Gestão do Conhecimento foi a que alcançou pontuação mais baixa, realizando apenas 22 dos seus 54 pontos (41,7%).

Pontos fortes: há potencial para gerar resultados positivos ao fomentar esses processos de gestão do conhecimento, dado o suporte mínimo dos outros viabilizadores.

Pontos fracos: foi identificada a falta de processos e ferramentas para retenção dos conhecimentos essenciais de servidores e membros que estão saindo do órgão, a falta de compartilhamento das melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização, entre outros fatores. Membros e servidores não identificam plenamente as ações de gestão do conhecimento realizadas na instituição. As atividades são executadas sem prever etapas para registro e compartilhamento de conhecimento.

Exemplo concreto: a ausência de um processo formal para reter o conhecimento de servidores que se aposentam leva à perda de capital intelectual importante para a instituição. A falta de compartilhamento de boas práticas impede que outras áreas se beneficiem de soluções já encontradas.

Tabela 10 – Pontuação das afirmativas do diagnóstico de gestão do conhecimento

| PERSPECTIVAS | TOTAL DE IMPACTOS (PESOS) | PONTUAÇÃO MÁXIMA DE CADA AFIRMATIVA X TOTAL DE IMPACTOS | RESULTADO POR PERSPECTIVA | RESULTADO POR PERSPECTIVA (%) |
|-----------------------------|---------------------------|---|---------------------------|-------------------------------|
| Liderança | 20 | 60 | 31 | 51,6% |
| Pessoas | 16 | 48 | 24 | 50% |
| Competências | 11 | 33 | 21 | 63,6% |
| Tecnologia e infraestrutura | 15 | 45 | 24 | 53,3% |
| Processos | 11 | 33 | 20 | 60,6% |
| Processos de GC | 18 | 54 | 22 | 40,7% |
| Aprendizagem e inovação | 17 | 51 | 28 | 54,9% |
| | | 324 | 170 | |

Pontuação final do questionário

Fonte: 1º Diagnóstico de Gestão do Conhecimento do MPF.

Desse modo, no contexto geral, enfatiza-se que a perspectiva de processos de gestão do conhecimento foi a que alcançou pontuação mais baixa, realizando apenas 22 dos seus 54 pontos (40,7%). De modo oposto, a perspectiva que obteve a maior pontuação foi a de competências, indicando uma satisfação do público geral do MPF, principalmente quanto aos programas de capacitação oferecidos (Brasil, 2022, p. 18-19).

Finalmente, na perspectiva Aprendizagem e Inovação, surgiu um indicativo considerável sobre a necessidade de mudança na cultura organizacional. Essa mudança relaciona-se a criar um ambiente que estimule a inovação, alicerçado em princípios como a colaboração, a horizontalidade, a empatia e a tolerância a erros (Brasil, 2022, p. 19).

De outro lado, sobre a baixa pontuação na perspectiva de processos de gestão do conhecimento, salienta-se a identificação da falta de processos e ferramentas para retenção de conhecimentos essenciais de servidores e membros que se desligam, a ausência de compartilhamento de melhores práticas e lições aprendidas, e a não previsão de etapas para registro e compartilhamento de conhecimento nas atividades executadas. A baixa pontuação em processos de GC demonstra essa ausência de práticas consolidadas. O impacto na eficiência institucional é significativo, pois a perda de conhecimento de indivíduos que deixam o MPF fragiliza a memória institucional e pode levar à repetição de erros e à perda de *expertise*.

Com base no resultado da baixa maturidade em processos de GC, o MPF deve priorizar ações como desenvolver e implementar processos formais para a retenção do conhecimento crítico de membros e servidores. Isso pode incluir entrevistas de desligamento estruturadas, a criação de documentos de transferência de conhecimento e a identificação de conhecimentos críticos a partir do mapeamento de processos.

Ademais, para avançar na maturidade em processos de GC, a instituição também pode estabelecer e disseminar processos de trabalho formais para o compartilhamento de conhecimento, bem como a arquitetura e cadeia de valor do MPF. A falta de compartilhamento de melhores práticas e lições aprendidas foi claramente identificada. Ações como a criação de comunidades de prática, a implementação de repositórios de conhecimento e a institucionalização de momentos para compartilhamento (ex: reuniões de lições aprendidas) poderão ser cruciais para o melhoramento dessa perspectiva.

Como medidas complementares, também poderá o MPF vir a incluir práticas de GC em processos críticos, prevendo etapas para registro e compartilhamento do conhecimento gerado durante a execução das atividades. O relatório constatou que as atividades têm sido executadas sem essas etapas.

Além disso, como a falta de ferramentas adequadas foi mencionada como um ponto fraco na perspectiva de Tecnologia e Infraestrutura, no que tange ao desenvolvimento de iniciativas de GC, será necessário ao MPF disponibilizar e fomentar o uso de ferramentas para registro e compartilhamento de conhecimento.

Outro ponto relevante é a falta de disseminação do propósito, das metas e da estratégia de gestão do conhecimento, identificada na perspectiva de Liderança. Nesse contexto, ressalta-se a importância da tomada de consciência de que a gestão do conhecimento é de interesse e de responsabilidade de todos os integrantes da instituição para a concretização dos objetivos da GC. A ação prioritária para corrigir essa deficiência é criar e disseminar o propósito, as metas e a estratégia de GC, alinhando-a com as ações de tecnologia da informação e fortalecendo estruturas organizacionais que favoreçam a implementação de iniciativas de GC, para alcançar o nível 4 de maturidade.

Em suma, os resultados do diagnóstico, especialmente a baixa pontuação em processos de GC e a falta de disseminação da estratégia na temática, impactam negativamente a eficiência do MPF ao causar perda de conhecimento, repetição de erros e limitação do aprendizado organizacional. As ações prioritárias, de acordo com as recomendações e a análise do cenário atual, incluem a implementação de processos formais para retenção e compartilhamento de conhecimento, a integração de práticas de GC nos processos de trabalho e a disseminação da estratégia de GC para engajar toda a instituição na busca por maior maturidade.

4 Considerações finais

Para enfrentar o paradigma atual do conhecimento, é fundamental considerar que a gestão do conhecimento é a estratégia básica para proteger o capital intelectual institucional. Nesse sentido, a gestão do conhecimento atua como suporte na concretização da missão e da visão institucionais. Por esse motivo, a capacitação dos membros e servidores a respeito do tema deve trazer participação ainda mais efetiva do MPF em processos colaborativos e em ações de engajamento entre todos os integrantes do órgão na busca pelo fortalecimento institucional. A tomada de consciência de que a gestão do conhecimento é de interesse e de responsabilidade de todos os integrantes da instituição e que ela está presente em todas as atividades desempenhadas por qualquer um desses integrantes é de suma importância para a concretização dos objetivos da gestão do conhecimento.

Partindo da premissa de que a gestão do conhecimento é de interesse e de responsabilidade de todos os integrantes do MPF, existem atitudes para a gestão do conhecimento, em processos de trabalho tanto finalísticos quanto administrativos, as quais podem ser adotadas de forma imediata, desde o compartilhamento de erros e acertos em cada ambiente de trabalho, até mesmo o registro do processo de lições aprendidas por membros e servidores. O objetivo de aprimorar o processo de compartilhamento de conhecimento entre todos os componentes da estrutura organizacional poderá ser desenvolvido através de ferramentas de suporte à gestão do conhecimento. Entretanto, é essencial que ocorra o processo de conexão entre membros e servidores, visando a compreensão do papel desempenhado na instituição e

valorizando o trabalho e a dedicação empregados no cotidiano, em nível nacional, por meio da ambientação, do engajamento e da visão holística.

Portanto, a mudança cultural organizacional, em termos de gestão do conhecimento, também dependerá do comportamento individual. A evolução desse processo cultural é gradativa, porém, a colaboração individual é essencial para que se efetive a cultura organizacional de gestão do conhecimento. Enfim, como será possível efetivar a cultura de gestão do conhecimento cotidianamente? Basta adotar ações simples em cada ambiente de trabalho como: reconhecer, compartilhar, encorajar, comunicar e propagar o conhecimento.

Sendo assim, é possível que servidores e membros diariamente exponham conhecimento e ideias que possam aprimorar os serviços oferecidos pelo MPF. Então, promover a valorização e o reconhecimento da *expertise* de seus membros e servidores é essencial. Nesse mesmo sentido, os componentes da instituição deverão lembrar-se de compartilhar os seus conhecimentos com os colegas de trabalho, bem como de registrá-los em procedimentos e/ou documentos que possam auxiliar nas atividades rotineiras e nas tomadas de decisões. Agrega-se a esse contexto o fato de que todos os colegas de trabalho possuem conhecimentos individuais que podem aprimorar os processos de trabalho do setor.

Então, através de postura proativa, será possível motivá-los a participar desse movimento de fortalecimento do conhecimento institucional. Também será importante considerar que a troca de informações entre os colegas de trabalho promoverá oportunidades para que todos possam propor novas estratégias e compartilhar experiências. Ainda assim, será relevante considerar que cada membro ou servidor é um agente de mudança. Disseminar essa ideia é a base para potencializar a rede de compartilhamento do conhecimento.

Com fundamento no estudo realizado nessa pesquisa, a priorização das recomendações por criticidade para que o MPF avance do nível 3 (Expansão) para o nível 4 (Colaboração) na régua de maturidade deve focar as áreas que mais diretamente caracterizam a diferença entre esses dois níveis. O nível 3 (Expansão) indica que o MPF reconhece a necessidade de gerenciar o conhecimento e o faz de forma mais centralizada, mas ainda necessita de estímulo para a execução gradual

dos processos de GC e o compartilhamento massivo de boas práticas e lições. Já o nível 4 (Colaboração) pressupõe uma implementação de GC avaliada e melhorada continuamente, com processos de GC maduros, compartilhamento de lições aprendidas e melhores práticas, uso de ferramentas padronizadas e centralização da gestão do conhecimento.

Considerando essa distinção e os resultados do Diagnóstico de GC 2022, as ações mais urgentes são:

- a) Formalizar e implementar processos maduros de GC. Foram identificadas a falta de processos e ferramentas para retenção de conhecimentos essenciais, a ausência de compartilhamento de melhores práticas e lições aprendidas e a não previsão de etapas para registro e compartilhamento de conhecimento nas atividades executadas. Para alcançar o Nível 4, é crucial criar, formalizar e implementar processos de GC que abordem essas deficiências.
- b) Fomentar ativamente o compartilhamento de lições aprendidas e melhores práticas. A falta de compartilhamento foi uma deficiência apontada tanto na perspectiva Processos de GC quanto de forma geral. O Nível 4 de maturidade é caracterizado justamente pelo compartilhamento de lições aprendidas e melhores práticas. Dessa maneira, as ações prioritárias incluem criar mecanismos e canais para o compartilhamento regular e massivo de conhecimento, como comunidades de prática, repositórios de lições aprendidas e eventos de compartilhamento.
- c) Definir, disseminar e alinhar a estratégia de GC: A "falta de disseminação do propósito, das metas e da estratégia de gestão do conhecimento" foi identificada como um ponto fraco na perspectiva Liderança. O Relatório do Diagnóstico de GC 2022 aponta que, para direcionar o MPF ao Nível 4, ainda há a necessidade da criação e disseminação do propósito, das metas e da estratégia de GC, bem como do alinhamento dessa estratégia com as ações de Tecnologia da Informação e o fortalecimento de estruturas organizacionais. Sem uma estratégia clara e amplamente comunicada, torna-se difícil implementar processos de GC maduros e fomentar uma cultura de compartilhamento consistente em toda a organização.

- d) Formalizar os processos de GC e fomentar o compartilhamento de conhecimento. Embora outras áreas como “Liderança” (falta de recursos), “Pessoas” (necessidade de ambientação e conscientização), e “Aprendizagem e Inovação” (mudança cultural) sejam importantes, as ações diretamente relacionadas à formalização de processos de GC e ao fomento do compartilhamento de conhecimento são as mais críticas para a transição para o Nível 4, conforme descrito na régua de maturidade e identificado como as maiores lacunas no diagnóstico. A definição e a disseminação da estratégia de GC servem como base para impulsionar e dar sentido a essas ações prioritárias.

Por essa razão, ao longo do estudo, almejou-se enfatizar que a ausência da prática de mecanismos de gestão do conhecimento possui implicação direta sobre o desenvolvimento da maturidade da gestão do conhecimento institucional. Ademais, o diagnóstico de gestão do conhecimento é uma ferramenta fundamental que permite promover o amadurecimento da temática na instituição de forma certa.

Por fim, como se pôde observar, a aplicação do diagnóstico de gestão do conhecimento pelo MPF foi fundamental para a identificação clara dos elementos que afetam o nível de maturidade do órgão no tema. Com base nos resultados da pesquisa virtual, o MPF poderá planejar e intensificar as melhores soluções para sanar os problemas identificados. A mudança de paradigma diante da gestão do conhecimento, no MPF, poderá ocorrer cotidianamente no momento em que membros e servidores puderem contribuir efetivamente para melhorar os resultados e o trabalho realizado de forma simples, seja reconhecendo, compartilhando, encorajando, comunicando, seja propagando o conhecimento institucional.

Referências

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

BRASIL. Ministério Público Federal. Procuradoria-Geral da República. **Relatório de Resultados do 1º Diagnóstico de Gestão do Conhecimento**. Brasília: MPF, 2022.

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

FIALHO, Francisco Antonio Pereira *et al.* **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FREIRE, Patrícia de Sá; SILVA, Talita Caetano; SOUZA, João Artur de (org.). **Gestão do conhecimento para aceleração da curva de aprendizagem: um relato do plano de melhoria do processo de integração em uma das maiores organizações de software do Brasil**. Curitiba: CRV, 2019. (Coleção UCR – Universidade Corporativa em Rede. v. 3).

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 30.401: 2018** – Sistemas de Gestão do Conhecimento: requerimentos. Geneva-Switzerland: ISO, 2018. Disponível em: <https://tinyurl.com/m5bhcjnd>. Acesso: em 9 maio 2024.

LONGO, Rose. A importância do conhecimento e do profissional da informação para a estratégia corporativa num contexto de complexidade. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

MATTERA, Tayane Cristina. Gestão do conhecimento na prática. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

PACHECO, Roberto Carlos dos Santos; FREIRE, Patrícia de Sá; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Práticas, técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento. In: FREIRE, Patrícia de Sá; SILVA, Talita Caetano; SOUZA, João Artur de (org.). **Gestão do conhecimento para aceleração da curva de aprendizagem: um relato do plano de melhoria do processo de integração em uma das maiores organizações de software do Brasil**. Curitiba: CRV, 2019. (Coleção UCR – Universidade Corporativa em Rede. v. 3). p. 37-66.

PEREIRA, Heitor José; SKROBOT, Luiz Cláudio; DANIELSSON, Marinês. Gestão do conhecimento: um modelo corporativo integrado com foco na competitividade e sustentabilidade organizacional. In: RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013. p. 213-236.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão do conhecimento e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Notas

- [1] Os cinco níveis da régua de maturidade em gestão do conhecimento são os seguintes: 1. Reação: o resultado indica que a instituição não sabe o que é a gestão do conhecimento e desconhece a sua importância para aumentar a eficiência e consequentemente agregar valor aos resultados entregues à sociedade. 2. Conceituação: a instituição reconhece a necessidade de gerenciar o conhecimento. Contudo, provavelmente o compartilhamento de conhecimento é limitado e o seu gerenciamento é descentralizado. 3. Expansão: possivelmente há práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas. Há indícios de que a instituição gerencia o conteúdo de gestão do conhecimento de modo mais centralizado. 4. Colaboração: o resultado aponta para uma implementação de gestão do conhecimento avaliada e melhorada continuamente, com processos de gestão do conhecimento maduros, compartilhamento de lições aprendidas e melhores práticas, uso de ferramentas padronizadas e centralização da gestão do conhecimento. 5. Inovação: o nível máximo de maturidade indica gestão do conhecimento institucionalizada, com suporte para a inovação ser gerada constantemente e disseminada pela organização. Para maiores detalhes consultar o Relatório de Resultados do 1º Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (p. 14).