



Universidade de Brasília
Faculdade UnB Planaltina - FUP
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PGP

Douglas Duarte Moniz

**ANÁLISE DE MATURIDADE EM GESTÃO DO
CONHECIMENTO NA POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO
FEDERAL – PCDF**

Brasília/DF
2025

Douglas Duarte Moniz

**ANÁLISE DE MATURIDADE EM GESTÃO DO
CONHECIMENTO NA POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO
FEDERAL – PCDF**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa

Brasília/DF
2025

Ficha catalográfica gerada automaticamente por meio do Sistema para Geração Automática de Ficha Catalográfica de Teses e Dissertações da Biblioteca Central da Universidade de Brasília

DM744a DUARTE MONIZ, DOUGLAS
ANÁLISE DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA
POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL - PCDF / DOUGLAS DUARTE
MONIZ; orientador Jonilto Costa Sousa; co-orientador Mauro
Eduardo Del Grossi. Brasília, 2025.
135 p.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública)
Universidade de Brasília, 2025.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Administração Pública. 3.
Maturidade Institucional. 4. Segurança Pública. I. Costa
Sousa, Jonilto, orient. II. Eduardo Del Grossi, Mauro,
co-orient. III. Título.

Douglas Duarte Moniz

**ANÁLISE DE MATURIDADE EM GESTÃO DO
CONHECIMENTO NA POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO
FEDERAL – PCDF**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Data: 06 de Junho de 2025

Orientador: Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa
Universidade de Brasília – Brasília
Presidente

Prof.^a Dr.^a Heila Magali da Silva Veiga
Universidade Federal de Uberlândia – UFU
Membro Externo

Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi
Universidade de Brasília – UNB
Membro Interno

Prof. Dr. Celso Vila Nova De Souza Junior
Universidade de Brasília – UNB
Membro Interno - Suplente

Dedico este trabalho aos meus pais, Sandra e Elias, exemplos de dedicação e perseverança, que, mesmo diante das adversidades, nunca pouparam esforços para me proporcionar uma educação digna. Foram eles que, com firmeza e generosidade, semearam em mim o valor do estudo e o apreço pelo conhecimento. A eles, minha eterna gratidão, amor e respeito.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder saúde, força e discernimento ao longo desta jornada.

À minha esposa, Ana Paula, companheira incansável, cujo cuidado, paciência e apoio silencioso foram fundamentais para que este caminho pudesse ser trilhado com serenidade e propósito. Sua presença constante e generosa deu sentido aos momentos mais desafiadores desta trajetória.

Aos meus pais, Sandra e Elias, pelo amor incondicional e pelos esforços incansáveis em me proporcionar uma educação digna. Foram eles que, mesmo diante das limitações, sempre acreditaram no valor transformador do estudo e me incentivaram a seguir em frente.

Agradeço aos colegas de trabalho que contribuíram direta e indiretamente para a concretização deste estudo. Em especial, ao agente de polícia José Maria Fernandes de Matos, meu primeiro chefe na Polícia Civil do Distrito Federal, pelos ensinamentos iniciais e incentivo profissional. Aos colegas da SICVIO da 24ª Delegacia de Polícia, pelo convívio produtivo e pelo apoio cotidiano, com destaque ao agente de polícia Christian Augusto Alves Frieling, pelas primeiras orientações na carreira e pelo exemplo de dedicação e comprometimento.

Ao agente de polícia Luis Eduardo Passos Ximendes, também chefe da SICVIO da 24ªDP, cuja orientação técnica e incentivo ao uso da ciência nas investigações e na gestão foram fundamentais para consolidar minha confiança no caminho acadêmico.

À equipe da SICVIO da 1ªDP, agentes de polícia Diego Correia, Fábio Corteletti, Sebastião Alexandre, Renata Andrade e Daniel Perpétuo, por estimularem, com entusiasmo, a concepção inicial deste estudo.

Ao agente de polícia Rodrigo Otavio Felisberto Vianna, amigo leal e verdadeiro, cujo incentivo permanente e parceria constante foram fonte de motivação e inspiração para sempre crescer e nunca desistir.

Ao delegado de polícia Dr. Marcelo Portela, Subsecretário de Inteligência da Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal, pela oportunidade ímpar de atuar na Gerência de Inteligência da SI/SSPDF e contribuir com a produção e disseminação do conhecimento institucional. Sua liderança e generosidade intelectual deixaram marcas profundas em minha formação.

Aos colegas de mestrado, Dr. Renato, Silmon, e Paulo, pela convivência enriquecedora e pelas trocas acadêmicas e humanas que tornaram esta jornada menos árdua e mais significativa.

À Polícia Civil do Distrito Federal, por viabilizar esta oportunidade de crescimento profissional e acadêmico, reafirmando seu compromisso com a excelência no serviço público.

À Universidade de Brasília, pela excelência em ensino, e ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP/UnB), que me acolheu com rigor científico e espírito público.

Aos professores do programa, que contribuíram decisivamente para meu desenvolvimento intelectual, e, em especial, ao meu orientador, Professor Dr. Jonilto Costa Sousa, pela orientação segura, técnica e respeitosa, mesmo diante das adversidades que surgiram com a assunção de novas responsabilidades profissionais no decorrer deste trabalho. Seu apoio e compreensão foram fundamentais para a conclusão desta pesquisa.

À banca examinadora, composta pela Professora Dr^a. Heila Magali da Silva Veiga, pelo Professor Dr. Mauro Eduardo Del Grossi e, especialmente, ao Professor Dr. Fabio Ferreira Batista, que, apesar de não ter participado da banca final, contribuiu de forma significativa com seus ensinamentos e valiosas obras acadêmicas, além das contribuições pontuais oferecidas na banca de qualificação.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte dessa jornada, deixo aqui minha mais sincera gratidão.

O conhecimento não é algo que se recebe, é algo que se conquista com esforço, dedicação e, sobretudo, com o desejo sincero de transformar o mundo.

Adaptado de Paulo Freire

RESUMO

Este estudo teve como objetivo a análise do nível de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC) na Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), com base na aplicação do Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública Brasileira, proposto por Batista (2012). A pesquisa fundamentou-se teoricamente nos modelos de maturidade em GC no setor público, com destaque para as contribuições de Batista (2012; 2023) e Nonaka e Takeuchi (1997), cujas abordagens sobre criação e gestão do conhecimento organizacional embasam a análise institucional. A pesquisa adotou abordagem quantitativa, de natureza descritiva, com delineamento do tipo levantamento (*survey*). A coleta de dados realizou-se por meio da aplicação do Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública Brasileira a 322 servidores da PCDF. Foi objeto desse estudo os viabilizadores da GC: Liderança, Processos, Pessoas, Tecnologia, Processos de GC e Aprendizagem e Inovação. A análise dos dados envolveu estatísticas descritivas: média composta, variância, desvio padrão e coeficiente de variação, bem como a construção de uma matriz de correlação e o uso de gráficos comparativos para identificar padrões e lacunas de maturidade institucional. Os resultados revelaram que a PCDF se encontra no Nível 2 de maturidade em GC – Iniciação – o que indica o reconhecimento da importância da GC. Destacaram-se como pontos fortes a dimensão Tecnologia e a disposição de algumas lideranças intermediárias em apoiar iniciativas de GC. As dimensões Pessoas, Processos de GC e Aprendizagem e Inovação apresentaram maior fragilidade. O estudo apresenta um conjunto de recomendações práticas para subsidiar a elaboração de um plano institucional de GC na PCDF. Este estudo representa um convite à ação, especialmente às lideranças institucionais, para que promovam a cultura do conhecimento como eixo estruturante da gestão pública, com vistas à geração de valor para a sociedade.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Administração Pública. Maturidade Institucional. Segurança Pública.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the level of maturity in Knowledge Management (KM) in the Civil Police of the Federal District (PCDF), based on the application of the Instrument for Assessing KM in the Brazilian Public Administration, proposed by Batista (2012). The research was theoretically based on the models of maturity in KM in the public sector, with emphasis on the contributions of Batista (2012; 2023) and Nonaka and Takeuchi (1997), whose approaches to the creation and management of organizational knowledge support the institutional analysis. The research adopted a quantitative approach, of a descriptive nature, with a survey design. Data collection was carried out through the application of the Instrument for Assessing KM in the Brazilian Public Administration to 322 PCDF employees. The object of this study was the enablers of KM: Leadership, Processes, People, Technology, KM Processes and Learning and Innovation. Data analysis involved descriptive statistics: composite mean, variance, standard deviation and coefficient of variation, as well as the construction of a correlation matrix and the use of comparative graphs to identify patterns and gaps in institutional maturity. The results revealed that the PCDF is at Level 2 of maturity in GC – Initiation – which indicates recognition of the importance of GC. The Technology dimension and the willingness of some intermediate leaders to support GC initiatives stood out as strengths. The People, GC Processes and Learning and Innovation dimensions showed greater weaknesses. The study presents a set of practical recommendations to support the development of an institutional GC plan in the PCDF. This study represents a call to action, especially for institutional leaders, so that they promote the culture of knowledge as a structuring axis of public management, with a view to generating value for society.

Keywords: Knowledge Management. Public Administration. Institutional Maturity. Public Security.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição temporal das publicações.....	27
Tabela 2 – Distribuição geográfica das publicações.....	27
Tabela 3 – Palavras-chave	28
Tabela 4 – Palavras-chave	29
Tabela 5 – Natureza das Pesquisas.....	29
Tabela 6 – Delineamento/Objetivos de Pesquisa	30
Tabela 7 – Instrumentos de Coleta De Dados	31
Tabela 8 – Abordagem metodológica	31
Tabela 9 – Classificação qualis capes.....	32
Tabela 10 – Efetivo total PCDF	71
Tabela 11 – Total de Cargos de Chefia PCDF	72
Tabela 12 – Alpha de Cronbach.....	76
Tabela 13 – Análise fatorial.....	78
Tabela 14 – Perfil demográfico dos participantes.....	82
Tabela 15 – Distribuição percentual dos cargos da PCDF: população total e amostra da Pesquisa	84
Tabela 16 - Folha de pontuação do trabalho em grupo.....	100
Tabela 17 - Quantitativo e percentual obtido em cada nível de maturidade em GC	101
Tabela 18 – Comparativo: média, mediana e moda por bloco.....	103
Tabela 19 - Quantitativo e percentual obtido em cada nível de maturidade em GC	105
Tabela 20 - Análise da maturidade em GC separada por cargo ou função na PCDF	106
Tabela 21 – Comparação de grupos independentes - Teste de Kruskal-Wallis.....	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Processo de conversão do conhecimento	37
Figura 2. Sede da PCDF	42
Figura 3. Sede da DPF de Dubai.....	42
Figura 4. Modelo de estãõ do conhecimento para a administração pública brasileira	56
Figura 5. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública.....	57
Figura 6. Ciclo KDCA.....	58
Figura 7. Critério de avaliação da GC	59
Figura 8. Níveis de maturidade em GC	61
Figura 9. Comparativo dos modelos versão 2012 e versão 2020.....	62
Figura 10. Organograma PCDF	67
Figura 11. Mapa estratégico da PCDF.....	70
Figura 12. Mapa de calor - Correlação de Person.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas do protocolo de revisão sistemática de literatura sobre maturidade em gestão do conhecimento no setor público brasileiro.....	24
Quadro 2 – Resumo dos filtros utilizados para seleção e exclusão de artigos.....	25
Quadro 3 – Artigos inclusos na revisão sistemática de literatura sobre maturidade em gestão do conhecimento no setor público brasileiro.....	26
Quadro 4 – Mapa da literatura do tema maturidade em gestão do conhecimento.....	33
Quadro 5 – Definições de gestão do conhecimento.....	36
Quadro 6 – Análise comparativa dos modelos de maturidade de gestão do conhecimento.....	53
Quadro 7 – Etapas de implementação do plano de gestão do conhecimento.....	57
Quadro 8 – Critérios de avaliação.....	60
Quadro 9 – Objetivo 6 – desenvolver equipe de alta performance.....	70
Quadro 10 – Escala de pontuação.....	73
Quadro 11 – Distribuição de frequência – Liderança.....	85
Quadro 12 – Distribuição de frequência – Processos.....	87
Quadro 13 – Distribuição de frequência – Pessoas	90
Quadro 14 - Distribuição de frequência – Tecnologia	92
Quadro 15 – Distribuição de frequência – Processos De Gc	95
Quadro 16 – Distribuição de frequência – Aprendizagem E Inovação	97
Quadro 17 – Pontos críticos, pontos positivos e práticas sugeridas de GC - Liderança, Processos, Pessoas, Tecnologia, e Aprendizagem e Inovação.....	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição percentual dos níveis de maturidade em GC.....	101
Gráfico 2 – Comparativo de pontuação média por dimensão	102
Gráfico 3 – Comparativo: média, mediana e moda por bloco.....	103

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia-Geral da União
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEPUD	Centro Piloto de Educação e Prevenção ao Uso de Drogas e Violências
CI	Coordenação de Inteligência
COOI	Coordenação de Operações de Inteligência
DATE	Divisão de Análise Técnica e Estatística
DEWA	Departamento de Eletricidade e Água de Dubai
DGC	Divisão de Gestão de Concursos
DGI	Departamento de Inteligência, Tecnologia e Gestão da Informação
DICOE	Divisão de Controle de Denúncias
DITEC	Divisão de Tecnologia
DITEL	Divisão de Telecomunicações
DIPO	Divisão de Inteligência Policial
DOAJ	Directory of Open Access Journals
DPF	Força Policial de Dubai
ESPC	Escola Superior de Polícia Civil
FUP	Faculdade UnB Planaltina
GC	Gestão do Conhecimento
GERINT	Gerência de Inteligência
GI	Gestão da Informação
IC	Instituto de Criminalística
II	Instituto de Identificação
IML	Instituto de Medicina Legal
IPDNA	Instituto de Pesquisa de DNA Forense
ISO	International Organization for Standardization
KM	Knowledge Management
LAB-LD	Laboratório de Tecnologia Contra Lavagem de Dinheiro
MG	Minas Gerais
PCDF	Polícia Civil do Distrito Federal

PGC	Plano de Gestão do Conhecimento
PPGP	Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
PR	Paraná
RJ	Rio de Janeiro
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SI	Subsecretaria de Inteligência
SICVIO	Seção de Investigação de Crimes Violentos Letais Intencionais
SP	São Paulo
SSPDF	Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal
TCLEI	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.2. Objetivos	21
1.2.1. Objetivo geral	21
1.2.2. Objetivos específicos	21
1.3. Justificativa	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Pesquisa Bibliográfica.	22
2.2 Gestão do Conhecimento: Criação, Gerenciamento e Retenção do Conhecimento	32
2.3 Gestão Do Conhecimento No Setor Público.....	38
2.4 Maturidade Em Gestão Do Conhecimento	45
3 METODOLOGIA	63
3.1 Tipo de pesquisa.....	63
3.2 Caracterização da organização.....	64
3.3 População e Amostra.....	69
3.4 Instrumento de pesquisa.....	70
3.2 Procedimentos de coleta de dados	71
3.3 Procedimentos de análise de dados.....	72
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	74
4.1 Consistência Interna (Alpha de Cronbach)	74
4.2 Matriz de Correlação de Pearson	74
4.3 Análise Fatorial Exploratória	75
4.4 Caracterização dos participantes	77
4.5 Fator crítico de sucesso de GC - Liderança	81
4.6 Fator crítico de sucesso de GC - Processos	83
4.7 Fator crítico de sucesso de GC - Pessoas	85
4.8 Fator crítico de sucesso de GC - Tecnologia.....	88
4.9 Fator crítico de sucesso de GC – Processos de GC.....	90
4.10 Fator crítico de sucesso de GC – Aprendizagem e Inovação.....	92

4.11	Grau de maturidade em GC na PCDF	94
4.12	Recomendações para possibilitar a elaboração de um plano de GC na PCDF	103
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
	REFERÊNCIAS	111
	APÊNDICE A – Carta de Apresentação à PCDF.....	117
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional	118
	APÊNDICE C – OFÍCIO N° 1/2025 – SSP/GAB/SI/COOI/GERINT	122
	ANEXO A – Estrutura da PCDF.....	123
	ANEXO B – Instrumento para avaliação da GC – Folha de Pontuação Individual	127

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento – GC tornou-se disciplina autônoma a partir de 1991, por intermédio da contribuição das seguintes áreas do saber: a Administração, o Sistema de Informações, a Biblioteconomia e a Ciência da Informação. As disciplinas de Comunicação, Ciência da Computação, Saúde Pública e Políticas Públicas, recentemente, concorreram para sua formatação nos moldes reconhecidos neste século (Ramanigopal, 2012).

Na sociedade ou na economia do conhecimento, o conhecimento tornou-se um fator gerador de riquezas mais importante que o capital e o trabalho. Por isso, a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação desse ativo intangível tornam-se imprescindíveis (Stewart, 1998). Na sociedade do conhecimento em que transformações sociais são intensas – sobretudo pela influência de tecnologias da informação –, a gestão do conhecimento é considerada ferramenta estratégica para melhoria da administração pública (Freitas, 2017).

O que pode determinar a excelência das organizações do século 21 é a criação, externalização e incorporação de novos conhecimentos. O conhecimento como recurso estratégico necessita de armazenamento, gerenciamento e de canais de disseminação. Preconiza-se que tais ações possam ser alcançadas por meio da GC (Nonaka e Takeuchi, 2008). Tal incremento está relacionado a forma como os seus membros transferem o seu conhecimento para outros (Castro *et al.*, 2022). A forma como o conhecimento é compartilhado entre os funcionários afeta o desempenho de organizações públicas e privadas (Amayah, 2013; Nuaimi e Jabeen, 2020). A efetividade da transferência de conhecimento depende da capacidade de uma organização gerenciar efetivamente seu processo de transferência de conhecimento (Widianto, 2021; Bhatti e Khalid, 2021).

Na administração pública, a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentarem novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e de melhorar a qualidade dos processos, dos produtos e dos serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral (Batista, 2023). O estudo sobre a gestão do conhecimento na administração pública (Wiig, 2002) investigou como essa pode desempenhar uma gestão efetiva na administração pública, particularmente em quatro áreas principais: melhorar a tomada de decisões no âmbito dos serviços públicos; ajudar o público em participar, efetivamente, nas tomadas de decisões; construir capacidades de capital intelectual da sociedade competitivos; desenvolver uma força de trabalho de gestão do

conhecimento. Tal abordagem pode permitir “a sociedade prosperar e aumentar a sua viabilidade, fazendo seu povo e as instituições trabalharem mais espertos” (Wiig, 2002, p. 238), e, além disso, dar benefícios e aumentar a qualidade de vida dos cidadãos.

As organizações públicas se valem da Gestão do Conhecimento como instrumento hábil ao desempenho das funções organizacionais de âmbito interno ou externo. Todavia, a ampla disponibilização de informações exige a adoção de sistemas de controle destinados a atingir os objetivos organizacionais (Balbino *et al.*, 2016).

Nos últimos 20 anos, ocorreram mudanças significativas nas organizações públicas; entre os quais, um movimento de uma perspectiva tradicional e burocrática para uma abordagem mais participativa (Coelho, 2012; Amayah, 2013; Santos *et al.*, 2023). A resistência e a persistência de modelos burocráticos e gerenciais inadequados para a atual conjuntura administrativa do Estado apontam pela necessidade desta transitoriedade para um novo Modelo de Gestão do Conhecimento (Balbino *et al.*, 2016; Castelo Branco, 2021).

A gestão da inteligência e do conhecimento é um aspecto crucial do trabalho do policiamento, e as forças policiais precisam ser proativas na gestão do conhecimento explícito e implícito, no desenvolvimento de competências na GC e na promoção e facilitação do compartilhamento do conhecimento. (Seba, Rowley e Lambert, 2012; Junior *et al.*, 2021; Lima e Zwir, 2023). Tanto o conhecimento tácito quanto o explícito são de importância crítica na resolução de casos criminais. Dean *et al.* (2006) descobriram que o compartilhamento de conhecimento tem uma influência significativa em todas as atividades primárias da cadeia de valor da investigação policial.

Este estudo busca contribuir para uma administração pública eficiente, fundamentada nos princípios que garantam a qualidade dos serviços oferecidos à comunidade, a otimização dos recursos públicos e a satisfação plena dos servidores públicos ao fornecerem serviços de excelência à sociedade e seus usuários. Torna-se essencial conduzir uma análise focada no aprimoramento da gestão pública, considerando as demandas enfrentadas pelo Brasil e suas instituições públicas, com destaque para a PCDF.

Após revisão de literatura relacionada a gestão do conhecimento na administração pública brasileira, evidenciou-se importantes contribuições dos estudos realizados por Batista (2005, 2012, 2015, 2016 e 2023), os quais analisaram o grau de maturidade em gestão do conhecimento em várias instituições públicas, a partir do Instrumento Para Avaliação da GC na Administração Pública Brasileira, tendo ainda

como produto o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Gestão Pública Brasileira, surgindo o seguinte problema de pesquisa: **Qual é o nível de maturidade em gestão do conhecimento na Polícia Civil do Distrito Federal – PCDF?**

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o nível de maturidade em gestão do conhecimento na Polícia Civil do Distrito Federal– PCDF, a partir do Instrumento Para Avaliação da GC na Administração Pública Brasileira.

1.1.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Aplicar o Instrumento Para Avaliação da GC na Administração Pública na PCDF;
- Analisar a gestão do conhecimento na PCDF a partir dos fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC: i) liderança; ii) tecnologia; iii) pessoas; iv) processos; v) processos de GC; e (vi) aprendizagem e inovação.
- Apresentar um diagnóstico do grau de maturidade a partir de uma autoavaliação da GC da PCDF;
- Propor recomendações para possibilitar a elaboração de um plano de GC na PCDF.

1.2 JUSTIFICATIVA

Verifica-se, por meio de revisão de literatura, a necessidade de desenvolver estudos empíricos sobre a maturidade em gestão do conhecimento no setor público. Pesquisa realizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2003 junto a 20 países e 132 instituições governamentais mostraram que, salvo raras exceções, as organizações públicas estavam muito atrasadas na implementação da GC em comparação com as empresas privadas (OCDE, 2003).

A mesma situação foi verificada na administração pública brasileira, como demonstram as pesquisas publicadas pelo Ipea em 2005, 2012, 2015, 2016, e 2023 intitulados Gestão do Conhecimento na Administração Pública (Batista *et al.*, 2005; Batista, 2012; Batista, 2015; Batista, 2016; Batista 2023).

Um grupo limitado de artigos destacou que o estudo da transferência de conhecimento dentro de instituições públicas, embora interessante, tem sido um tema

pouco abordado (Chan e Chow, 2007; Amayah, 2013; Garlatti *et al.*, 2014; Massaro, Dumay e Garlatti, 2015).

Especificamente no contexto da força policial, a pesquisa sobre gestão e compartilhamento do conhecimento é muito limitada (Gottschalk, 2006; Hu, 2010; Seba e Rowley, 2010; Seba, Rowley e Delbridge, 2012, 2013). Dessa forma, mais pesquisas devem ser conduzidas em outras organizações para investigar se as conclusões dos estudos já realizados são apoiadas ou não, e para investigar o grau de maturidade em gestão do conhecimento nas forças policiais, assim como o impacto relativo dos vários fatores na atitude e na intenção de compartilhar o conhecimento (Seba, Rowley e Delbridge, 2012; Siqueira e Honig, 2019; Nansubuga e Munene, 2020; Corrêa *et al.*, 2022; Castro *et al.*, 2022).

De acordo com Dean, Filsted e Gottschalk (2006), as unidades de investigação policial representam um ambiente de conhecimento intensivo e de tempo crítico, e isso e a vasta quantidade de conhecimento que os policiais precisam, sugerem que eles são trabalhadores do conhecimento. Os estudos consultados sublinham que em muitas forças policiais a estrutura organizacional, a liderança, a alocação de tempo e a confiança afetam a incorporação de uma cultura de conhecimento (Gottschalk, 2006). Hu (2010) concluiu que, por exemplo, a alta aposentadoria dos oficiais experientes afeta os oficiais novatos que não conseguem captar e reter o conhecimento dos experientes.

Ademais, esta pesquisa alinha-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, especialmente ao ODS 16, que visa promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis (ONU, 2015). Ao investigar o nível de maturidade em gestão do conhecimento na Polícia Civil do Distrito Federal, este estudo contribui para o fortalecimento institucional da segurança pública, fomentando práticas de gestão mais estratégicas, transparentes e baseadas em evidências. A valorização do conhecimento organizacional, a promoção da inovação e o aprimoramento da gestão pública também se relacionam com o ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) e o ODS 4 (Educação de Qualidade), na medida em que impulsionam a aprendizagem organizacional contínua, o desenvolvimento de competências e a disseminação de boas práticas institucionais voltadas ao interesse público.

O presente estudo busca analisar o nível de maturidade em gestão em gestão do conhecimento na PCDF, utilizando o modelo de maturidade desenvolvido por Batista (2012), instrumento com competência para avaliar se, dentro de uma visão sistêmica, as ações de Gestão do Conhecimento estão alinhadas com os objetivos organizacionais, permitindo, diagnosticar o atual cenário e, assim, orientar estrategicamente os agentes na implementação das ações, no planejamento e controle de seus resultados (Balbino *et al.*, 2016).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Pesquisa Bibliográfica

Para a elaboração do arcabouço teórico a respeito do tema “Maturidade em Gestão do Conhecimento”, adotou-se, como procedimento técnico, a revisão sistemática de literatura (RSL), baseada no protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008). Filippi e Guarnieri (2020) afirmam que a RSL desenvolvida por Cronin é uma ferramenta investigativa que permite pesquisar uma questão bem definida, ao passo que identifica, seleciona, avalia e sintetiza o que há de pesquisado e publicado acerca de um tema de interesse.

Nesse contexto, a presente RSL teve por finalidade apresentar os estudos publicados nas bases de dados *Directory of Open Access Journals (DOAJ, Scientific Electronic Library Online (SciELO)*, localizados no Portal de Periódicos da Capes, que são relacionados à Maturidade em Gestão do Conhecimento no Setor Público Brasileiro nos últimos quatro anos (2020-2023).

O Quadro 01 apresenta as etapas que orientam o desenvolvimento deste trabalho.

Quadro 1 – Etapas do protocolo de revisão sistemática de literatura sobre Maturidade em Gestão do Conhecimento no Setor Público Brasileiro.

Etapa do protocolo	Desenvolvimento
(i) Formulação da questão de pesquisa bibliográfica	Quais as principais abordagens das pesquisas sobre maturidade em gestão do conhecimento no setor público brasileiro no período de 2020-2023?
(ii) Estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão	<p>Termos de busca: Primeiramente, pesquisou-se sobre o tema ‘Gestão do Conhecimento’, utilizando-se o período 2020-2023 como horizonte temporal e os seguintes descritores em português, intercalados com os operadores booleanos ‘and’, como segue: (gestão do conhecimento) AND (maturidade). Período de publicação: quatro anos (2020 a 2023);</p> <p>Área temática: Gestão do Conhecimento;</p> <p>Base de dados: <i>Directory of Open Access Journals (DOAJ, Scientific Electronic Library Online (SciELO)</i> localizados no Portal de Periódicos da Capes;</p> <p>Tipos de artigos: completos e revisado por pares publicados em periódicos, período de publicação: últimos quatro anos (2020-2023), com conceito Qualis CAPES A1 até A4 nas áreas de concentração ‘Administração, Ciências Contábeis e Turismo’ e ‘Interdisciplinar’;</p> <p>Exclusão de resumos: Excluindo qualquer outro tipo de material, como anais de eventos, dissertações, teses e capítulos de livros, conforme apontamentos do protocolo de Cronin (2008);</p>

(iii) Seleção e acesso à literatura	Foram considerados termos de pesquisa em títulos, resumos ou palavras-chave com base em critérios de inclusão e exclusão estabelecidos. Após a aplicação da pesquisa, foram identificados 70 artigos. Em seguida aplicando o filtro revisado por pares, restaram 46 artigos científicos. Em seguida foram excluídos 09 artigos que estavam duplicados nas bases pesquisadas, restando 35 artigos disponíveis nas seguintes bases de dados: <i>Directory of Open Access Journals (DOAJ)</i> , <i>Scientific Electronic Library Online (SCIELO)</i> localizados no Portal de Periódicos da Capes;
(iv) Avaliação da qualidade da literatura incluída na revisão	Posteriormente, realizou-se a análise dos 35 artigos por meio de leitura do título, resumo e palavras-chave, sendo excluídos 19 após a leitura dos títulos, e 03 após a leitura dos resumos, selecionados 16 artigos, com base nos seguintes critérios: maior relevância e pertinência ao presente estudo; Por fim, foram excluídos 01 artigo, B1; 02 artigos, B2; e 01 artigo, B3; pois não obtiveram o conceito Qualis CAPES A1 até A4 nas áreas de avaliação 'Administração, Ciências Contábeis e Turismo' e 'Interdisciplinar', assim restando 12 artigos selecionados.
(v) Análise, síntese e disseminação dos resultados	Os 12 artigos selecionados foram analisados, configurando o corpo desta pesquisa, e seus resultados serão discutidos a seguir.

Fonte: Cronin, Ryan e Coughlan (2008) - adaptado pelo autor

O quadro 02 faz menção aos filtros utilizados para seleção e exclusão de artigos, conforme critérios utilizados, no que tange a uma revisão sistemática de literatura.

Quadro 2 – Resumo dos filtros utilizados para seleção e exclusão de artigos

Palavra-chave:	Data da busca	Localização da palavra-chave	Intervalo	Ordem de exibição	Artigos encontrados	Revisados Por Pares	Seleção Por Título Seleção Por Resumo	Seleção Por Qualis
Gestão do Conhecimento	22/12/2023	Qualquer lugar	2020-2023	Relevância	70	46	16	12
Link para a Base de dados:	Portal.periodicos.CAPES		Total:				12	

Fonte: Elaboração própria.

Os trabalhos identificados no Portal de Periódicos da Capes, *Directory of Open Access Journals (DOAJ)*, *Scientific Electronic Library Online (SCIELO)*, foram selecionados conforme critérios de inclusão e exclusão estabelecidos conforme o protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008) e posteriormente dispostos no Quadro 3, com suas respectivas base de dados, nome do periódico, ano de publicação, autoria, palavras-chave, finalidade, delineamento, natureza do estudo, técnica de coleta de dados, abordagem metodológica e avaliação CAPES, como segue:

Quadro 3 – Artigos incluídos na revisão sistemática de literatura sobre Maturidade em Gestão do Conhecimento no Setor Público Brasileiro.

Nº	Base de dados	Nome do Periódico	Ano	UF	Título	Autoria	Palavras-chave	Finalidade	Delimitação	Natureza do Estudo	Técnica de Coleta	Abordagem Metodológica	Avaliação CAPES
1	DOAJ	Brazilian Journal of Information Science, 2023, Vol.17 (17), p.e023010	2023	MG	Gestão do Conhecimento: análise do nível de maturidade de uma Instituição Pública	Martins, Leandro Alves, Danilo De Melo Costa, Dárlinton Barbosa Feres Carvalho, Cristiana Fernandes De Muijder, and Fabio Corrêa.	Gestão do Conhecimento; Modelo de maturidade; Instituições Públicas; Administração pública.	Avaliar nível de maturidade em GC	Estudo de caso	Pesquisa aplicada	Questionário	Quantitativa	A4
2	DOAJ	Revista de Gestão e Secretariado, 2023, Vol.14 (10), p.16625-16645	2023	PR	Maturidade em gestão do conhecimento no Poder Legislativo Municipal	Perelles, Priscila ; Da Silva, Marcelo Rodrigues ; Vicentini, Ivan Carlos	Governo Local. Gestão do Conhecimento. Governança Pública. Setor Público. Gestão Pública.	Avaliar nível de maturidade em GC	Estudo de Caso	Pesquisa Aplicada	Questionário	Quantitativa	A4
3	SciELO	Transinformação, 2022, Vol.34	2022	MG	Maturidade em Gestão do Conhecimento: aplicação prática de um método	Fábio CORRÊA, Claudio Paixão Anastácio de PAULA, Fabrício ZIVIANI, Vilmicus Figueiredo de FARIA	Gestão do conhecimento; Maturidade; Nível	Avaliar nível de maturidade em GC	Estudo de Caso	Pesquisa Aplicada	Questionário	Quantitativa	A1
4	DOAJ	Em Questão, 2021, Vol.27 (3), p.350-374	2021	DF	Modelo de maturidade em gestão do conhecimento: uma visão diacrônica	Itaborahy, Anderson Luis Cambraia ; Machado, Renato Plácido Mathias ; Alvares, Lillian Maria Araújo de Resende	Modelo de maturidade. Gestão do conhecimento. Modelo de maturidade em gestão do conhecimento. ISO 30401.	Analisar Modelos de Maturidade	Revisão Sistemática	Pesquisa Teórica	Revisão Bibliográfica	Qualitativa	A2
5	SciELO	Perspectivas em ciência da informação, 2020, Vol.25 (4), p.218-241	2020	SP	Maturidade da gestão do conhecimento: a importância da infraestrutura organizacional para o desenvolvimento dos estágios	Escrivão, Giovana ; Silva, Sergio Luis da	Gestão do conhecimento; Estágios; Maturidade; Infraestrutura organizacional	Identificar impacto da infraestrutura organizacional nos estágios da GC	Estudo de Caso	Pesquisa Aplicada	Questionário	Quantitativa	A2
6	DOAJ	Revista de Gestão e Projetos, 2022, Vol.13 (3), p.69-96	2022	RJ	Um modelo avaliativo da excelência em gestão do conhecimento em um laboratório farmacêutico oficial	Bastos dos Santos, Sandro ; De Souza Antunes, Adelaide Maria ; Lima de Magalhães, Jorge	Gestão do conhecimento. Maturidade. Laboratório farmacêutico oficial. Indústria farmacêutica. Gestão da informação.	Avaliar nível de maturidade em GC	Estudo de Caso	Pesquisa Aplicada	Entrevistas e Questionário	qualitativa e quantitativa	A4
7	SciELO	Revista cubana de información en ciencias de la salud, 2023, Vol.34	2023	MG	Análise de Maturidade em Gestão do Conhecimento na Secretaria Municipal de Saúde da Prefeitura do município de Contagem, Minas Gerais, Brasil	Corrêa, Fábio ; Alves Martins, Leandro ; Fernandes De Muijder, Cristiana ; Ziviani, Fabrício ; Ferreira, Eric de Paula	gestão do conhecimento; análise de maturidade; organização pública; saúde.	Avaliar nível de maturidade em GC	Estudo de Caso	Pesquisa Aplicada	Questionário	Quantitativa	A2
8	DOAJ	Revista de Ciências da Administração, 2020, Vol.21 (55), p.69-85	2020	SC	Análise de maturidade da gestão do conhecimento em uma turma de cursos de graduação a distância	Sabino, Mileide Marlete Ferreira Leal ; Todescat, Marilda ; Santos, Neri dos ; Costa, Alexandre Marino	Gestão Universitária; Educação a Distância; Tutoria; Gestão do Conhecimento	Avaliar nível de maturidade em GC	Estudo de Caso	Pesquisa Aplicada	Questionário	Quantitativa	A3
9	DOAJ	Administração de empresas em revista (Online), 2020	2020	PR	A Importância Dos Modelos De Maturidade Na Gestão Do Conhecimento Para As Organizações	Balbino, Jose Nivaldo ; Tobias Martinez, Miguel Angel ; Nunes Silva, Helena Fatima ; Fernandes França, Gilson Eloy	Modelos de maturidade. Gestão do conhecimento. Organizações.	Explorar a importância dos modelos de maturidade em GC	Revisão Sistemática	Pesquisa Teórica	Revisão Bibliográfica	Qualitativa	A1
10	DOAJ	Ciência da informação, 2021, Vol.50 (2), p.106	2021	SC	Nível de maturidade em gestão do conhecimento de uma clínica escola de saúde: um estudo de caso sob a ótica dos gestores	Zilli, Marlon Gonçalves ; Esteves, Paulo Cesar Leite ; Tessmann, Mágada ; Yamaguchi, Cristina Keiko ; Lux, Eduardo	Gestão de clínicas. Administração universitária. Gestão do conhecimento. Modelos de maturidade	Avaliar nível de maturidade em GC	Estudo de Caso	Pesquisa Aplicada	Questionário	Qualitativa	A4
11	DOAJ	Revista Alcance, 2021, Vol.28 (2(Mai/Ago)), p.258-277	2021	RS	Uma Análise Integrativa De Frameworks De Implementação Da Gestão Do Conhecimento: Proposta De Uma Agenda De Pesquisa	De Borba, Darci ; Chaves, Marcirio Silveira	Gestão do Conhecimento; Modelos de Implementação; Frameworks de implementação.	Analisar as características dos frameworks de implementação da Gestão do Conhecimento (GC) em revistas de alto impacto	Revisão Sistemática	Pesquisa Teórica	Revisão Bibliográfica	Qualitativa	A4
12	DOAJ	Revista do Serviço Público, 2020, Vol.71 (3), p.604-630	2020	DF	Maturidade da gestão do conhecimento na Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (CISCEA)	Teixeira, Wallace Gonçalves ; Frogeri, Rodrigo Franklin ; Piurcosky, Fabrício Pelloso	gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, Força Aérea Brasileira	Avaliar nível de maturidade em GC	Estudo de Caso	Pesquisa Aplicada	Questionário	Quantitativa	A4

Fonte: Elaboração própria.

Dos artigos analisados, observou-se uma distribuição temporal da seguinte forma: 2023: três artigos (25%); 2022: dois artigos (16,7%); 2021: três artigos (25%); 2020: quatro artigos (33,3%), conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição temporal das publicações

Ano	Número de Artigos	Percentual
2023	3	25%
2022	2	16.7%
2021	3	25%
2020	4	33.3%

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados revelam um interesse consistente no tema de maturidade em gestão do conhecimento ao longo dos anos, com um aumento na quantidade de publicações em 2020 e 2023. Esse padrão pode indicar variações na atenção dada ao tema, influenciadas por fatores externos ou tendências no campo da gestão do conhecimento, conforme destacado por Massaro, Dumay e Garlatti (2015) no artigo "Public sector knowledge management: a structured literature review". Neste estudo, os autores realizaram uma revisão sistemática da literatura sobre gestão do conhecimento no setor público, identificando padrões e tendências ao longo do tempo. As descobertas sugerem que as mudanças na quantidade e no enfoque das publicações podem ser influenciadas por uma variedade de fatores externos, como mudanças políticas, avanços tecnológicos e tendências globais.

Observou-se que as publicações estão distribuídas geograficamente da seguinte forma: Minas Gerais (MG): três artigos (25%); Paraná (PR): dois artigos (16,7%); Distrito Federal (DF): dois artigos (16,7%); São Paulo (SP): um artigo (8,3%); Rio de Janeiro (RJ): um artigo (8,3%); Santa Catarina (SC): dois artigos (16,7%); Rio Grande do Sul (RS): um artigo (8,3%), conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição geográfica das publicações

Localidade	Número de Artigos	Percentual
Minas Gerais (MG)	3	25%
Paraná (PR)	2	16.7%
Distrito Federal (DF)	2	16.7%
São Paulo (SP)	1	8.3%
Rio de Janeiro (RJ)	1	8.3%
Santa Catarina (SC)	2	16.7%
Rio Grande do Sul (RS)	1	8.3%

Fonte: Elaboração própria.

A análise por Unidade Federativa revelou uma predominância de publicações em Minas Gerais, seguida por uma distribuição mais equilibrada entre os outros Estados. Isso pode indicar centros regionais de pesquisa e interesse na área de maturidade em gestão do conhecimento, com Minas Gerais se destacando como um polo significativo. A diversidade de estados também sugere uma abrangência nacional do interesse no tema, refletindo diferentes contextos e abordagens em cada região.

As palavras-chave foram citadas nos artigos com a seguinte frequência: Gestão do Conhecimento: oito ocorrências (66.7%); Modelo de Maturidade: cinco ocorrências (41.7%); Maturidade: três ocorrências (25%); Administração Pública, Governança Pública, Setor Público, Gestão Pública, Nível, Estágios, Infraestrutura Organizacional, Laboratório Farmacêutico Oficial, Indústria Farmacêutica, Gestão da Informação, Análise de Maturidade, Organização Pública, Saúde, Gestão Universitária, Educação a Distância, Tutoria, Modelos de Implementação, Frameworks de Implementação, Aprendizagem Organizacional, Força Aérea Brasileira: uma ocorrência cada (8.3% cada.), conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Palavras-Chave

Palavra-Chave	Ocorrências	Percentual
Gestão do Conhecimento	8	66.7%
Modelo de Maturidade	5	41.7%
Maturidade	3	25.0%
Administração Pública; Governança Pública; Setor Público Gestão Pública; Nível; Estágios; Infraestrutura Organizacional; Laboratório Farmacêutico Oficial; Indústria Farmacêutica; Gestão da Informação; Análise de Maturidade; Organização Pública; Saúde Gestão Universitária; Educação a Distância; Tutoria Modelos de Implementação; Frameworks de Implementação; Aprendizagem Organizacional; Força Aérea Brasileira.	1	8.3%

Fonte: Elaboração própria.

Essa análise indica que "Gestão do Conhecimento" é a palavra-chave mais recorrente, aparecendo em dois terços dos artigos analisados, seguida por "Modelo de Maturidade" e "Maturidade". As demais palavras-chave aparecem em um artigo cada, demonstrando uma variedade de focos de interesse dentro do tema geral da maturidade em gestão do conhecimento.

As finalidades/objetivos dos estudos estão distribuída(o)(s) da seguinte forma: Avaliar nível de maturidade em GC: oito artigos (66.7%); Analisar Modelos de Maturidade: um artigo (8.3%); Identificar impacto da infraestrutura organizacional nos estágios da GC: um artigo (8.3%); Explorar a importância dos modelos de maturidade em GC: um artigo (8.3%); Analisar as características dos *frameworks* de implementação da Gestão do Conhecimento (GC) em revistas de alto impacto: um artigo (8.3%), conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 – Finalidade/Objetivos

Finalidade/Objetivos	Artigos	Percentual
Avaliar nível de maturidade em GC	8	66.7%
Analisar Modelos de Maturidade	1	8.3%
Identificar impacto da infraestrutura organizacional nos estágios da GC	1	8.3%
Explorar a importância dos modelos de maturidade em GC	1	8.3%
Analisar as características dos frameworks de implementação da GC	1	8.3%

Fonte: Elaboração própria.

A finalidade mais comum nos estudos analisados é "Avaliar nível de maturidade em GC", representando dois terços das pesquisas. Isso indica um foco predominante na avaliação e mensuração da maturidade em gestão do conhecimento nas organizações. As outras finalidades, embora menos frequentes, demonstram uma diversidade de abordagens dentro do campo, incluindo a análise de modelos, a avaliação de impactos específicos e a exploração de frameworks de implementação.

Essa distribuição mostra uma forte tendência na pesquisa para avaliar e entender o nível de maturidade em gestão do conhecimento, com algumas investigações focando em aspectos mais específicos ou teóricos do campo.

Quanto à natureza das pesquisas analisadas, verifica-se uma predominância da "Pesquisa Aplicada". Dos estudos analisados, nove deles, correspondendo a 75%, são classificados como pesquisa aplicada. Esta natureza de pesquisa indica uma orientação prática, focada em aplicar conhecimentos teóricos a situações reais, buscando soluções concretas ou melhorias em processos e práticas existentes (Creswell e Creswell, 2021). Os outros três estudos, representando 25% do total, são caracterizados como "Pesquisa Teórica". Este tipo de pesquisa visa a construção de teorias ou modelos, aprofundando o entendimento conceitual e oferecendo novas perspectivas e interpretações sobre a gestão do conhecimento e sua maturidade nas organizações (Bryman, 2016), conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 – Natureza das Pesquisas

Natureza das Pesquisas	Estudos	Percentual
Pesquisa Aplicada	9	75%
Pesquisa Teórica	3	25%

Fonte: Elaboração própria.

Essa distribuição sugere um equilíbrio entre a aplicação prática e a fundamentação teórica no campo da maturidade em gestão do conhecimento, refletindo a necessidade de abordagens tanto práticas quanto conceituais para avançar na

compreensão e implementação efetiva da gestão do conhecimento (EISENHARDT, 1989).

No mesmo sentido da análise anterior a maioria dos estudos, 75% adotam o Estudo de Caso como delineamento, indicando uma preferência por uma abordagem prática e detalhada, focada em exemplos específicos ou situações particulares. Isso é comum em pesquisas que buscam entender fenômenos complexos em contextos reais (Yin, 2018; Eisenhardt, 1989). Os demais, 25% dos estudos utilizam a Revisão Sistemática como delineamento, sugerindo um interesse em compilar e analisar criticamente a literatura existente para identificar tendências, lacunas e oportunidades de pesquisa no campo da maturidade em gestão do conhecimento (Tranfield *et al.*, 2003; Petticrew e Roberts, 2006), conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 – Delineamento/Objetivos de Pesquisa

Delineamento de Pesquisa	Estudos	Percentual
Estudo de Caso	9	75%
Revisão Sistemática	3	25%

Fonte: Elaboração própria.

Essa diversidade de abordagens reflete uma combinação de estratégias empíricas e teóricas na pesquisa em gestão do conhecimento, enriquecendo a compreensão do tema e contribuindo para o avanço do conhecimento na área (Khan *et al.*, 2003).

Na análise dos instrumentos de coleta de dados utilizados nos estudos sobre maturidade em gestão do conhecimento, observa-se uma clara preferência pelo uso de Questionário. Esta técnica foi empregada em oito dos doze estudos, representando 66.7% do total. O questionário é amplamente utilizado em pesquisas aplicadas por sua eficiência em coletar dados quantitativos e qualitativos de maneira estruturada, facilitando a análise comparativa e a generalização dos resultados (Bryman, 2016). A Pesquisa Bibliográfica aparece em três estudos, correspondendo a 25% do total. Esta técnica é característica de ensaios teóricos e envolve a análise crítica de literatura existente, sendo fundamental para a construção de um referencial teórico sólido e para a identificação de lacunas que orientem novas pesquisas (Gil, 2010).

Destaca-se que um estudo (8.3% do total) adotou abordagem mista, utilizando tanto Entrevistas quanto Questionário. Essa combinação de técnicas permite uma exploração mais profunda dos temas, combinando dados quantitativos com *insights* qualitativos (Creswell e Creswell, 2021).

A Tabela 7 apresenta a consolidação dos dados referentes aos instrumentos de coleta de dados utilizados nas pesquisas analisadas:

Tabela 7 – Instrumentos de Coleta de Dados

Instrumentos de Coleta de Dados	Número de Estudos	Porcentagem
Questionário	8	66.7%
Pesquisa Bibliográfica	3	25%
Questionário e Entrevista (Abordagem Mista)	1	8.3%

Fonte: Elaboração própria.

A distribuição de técnicas de coleta de dados apresentada reflete a diversidade de abordagens na pesquisa de maturidade em gestão do conhecimento, equilibrando a necessidade de dados estruturados e *insights* mais profundos e contextualizados.

A abordagem metodológica predominante foi a Quantitativa. Dos 12 estudos analisados, 8 (66.7%) utilizaram uma abordagem quantitativa. Esta preferência pela metodologia quantitativa indica um foco na coleta e análise de dados numéricos, permitindo a medição e comparação objetiva de variáveis relacionadas à maturidade em gestão do conhecimento. Tal abordagem é adequada para testar hipóteses específicas e para generalizações estatísticas (Hair, 2019; Bryman, 2016).

Por outro lado, três estudos (25%) adotaram uma abordagem "Qualitativa". Esta metodologia é mais exploratória e é utilizada para obter uma compreensão mais profunda dos fenômenos estudados, permitindo uma análise detalhada de aspectos não quantificáveis da maturidade em gestão do conhecimento. A abordagem qualitativa é particularmente útil para explorar percepções, experiências e motivações em detalhes (Creswell e Creswell, 2021; Patton, 2014).

Apenas um estudo (8.3%) utilizou abordagem "Qualitativa e Quantitativa", combinando as duas metodologias para obter uma visão mais holística e abrangente do tema. Esta abordagem mista permite tanto a análise quantitativa quanto a compreensão qualitativa, fornecendo uma visão mais completa e rica do fenômeno estudado (Johnson e Onwuegbuzie, 2004; Teddlie e Tashakkori, 2009).

A Tabela 8 apresenta a consolidação dos dados referente à abordagem metodológica utilizada nas pesquisas analisadas:

Tabela 8 – Abordagem Metodológica

Abordagem Metodológica	Número de Estudos	Porcentagem
Quantitativa	8	66.7%
Qualitativa	3	25%
Qualitativa e Quantitativa (Abordagem Mista)	1	8.3%

Fonte: Elaboração própria.

Essa variedade nas abordagens metodológicas reflete a complexidade e a multidimensionalidade da maturidade em gestão do conhecimento (Wang, 2017), indicando que os pesquisadores estão buscando tanto a precisão dos dados quantitativos (Creswell e Creswell, 2021) quanto à nuances e profundidade que a análise qualitativa pode oferecer (Patton, 2014).

Na análise das classificações Qualis CAPES atribuídas aos artigos sobre maturidade em gestão do conhecimento, observa-se uma distribuição variada, refletindo uma diversidade na percepção de qualidade e impacto desses estudos. O presente estudo utilizou como critério de seleção artigos com qualificação Qualis CAPES de A1 a A4.

A classificação "A4", considerada de bom nível, foi a mais comum, atribuída a 6 dos 12 estudos, o que representa 50% do total. Essa classificação indica que a maioria dos estudos foi publicada em periódicos reconhecidos por sua contribuição significativa na área. A classificação "A2" foi atribuída a três estudos, representando 25%. Já a classificação "A1" foi atribuída a dois estudos, representando 16.7% das pesquisas analisadas, esses dois últimos são indicativos de periódicos de alta qualidade e de excelência. A presença de estudos em periódicos com estas classificações demonstra que parte da pesquisa em maturidade em gestão do conhecimento é reconhecida por sua relevância e rigor acadêmico em níveis mais elevados. Além disso, um estudo (8.3%) foi classificado como "A3", que ainda representa uma boa qualidade, mas em um patamar ligeiramente inferior às categorias A1 e A2. Os dados seguem dispostos na Tabela 9.

Tabela 9 – Classificação Qualis CAPES

Classificação Qualis CAPES	Número de Estudos	Percentual
A1	2	16.7%
A2	3	25%
A3	1	8.3%
A4	6	50%

Fonte: Elaboração própria.

Essa distribuição nas classificações Qualis CAPES sugere que o campo de maturidade em gestão do conhecimento está sendo explorado em uma variedade de contextos acadêmicos, desde periódicos mais especializados e de alta qualidade (A1 e A2) até aqueles considerados bons (A3 e A4), indicando uma abrangência de interesse e reconhecimento dentro da comunidade acadêmica.

Das leituras da Revisão Sistemática de Literatura (RSL), foram obtidas pistas de outras produções relevantes para o estudo – pesquisa assistemática. Esse material é

constituído por outros artigos e livros disponíveis, os quais foram incorporados, conforme a necessidade e a pertinência, ao referencial bibliográfico.

2.1.1. Mapa de Literatura

O mapa da literatura é uma representação visual da extensão do conhecimento literário em um determinado campo. Funciona como uma ferramenta para orientar a pesquisa e proporcionar *insights* sobre a estrutura e organização dos estudos dentro de uma área específica de conhecimento, conforme delineado por Creswell e Creswell (2021). Com base nesse entendimento, é apresentado no Quadro 04 o mapa literário sobre o tema Maturidade em Gestão do Conhecimento.

Quadro 4 – Mapa da literatura do tema Maturidade em Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento		
Criação, gerenciamento e retenção do conhecimento	Gestão do Conhecimento no Setor Público	Maturidade em gestão do conhecimento
Drucker (1990)	Denhardt e Denhardt (2000)	Batista (2005)
Stewart (1998)	Wiig (2002)	Fonseca (2006)
Davenport e Prusak (1998)	Mcadam e Reid (2001)	Oliveira <i>et al.</i> (2011)
Nonaka (1994)	OCDE (2003)	Batista (2012)
Nonaka e Takeuchi (2008)	Batista (2005)	Freitas (2017)
Wiig (2002)	Bourgon (2007)	Tioosi e Gasparato (2017)
Brasil (2004)	Schlesinger <i>et al.</i> (2008)	Kraemer <i>et al.</i> (2017)
Bose (2003)	Abdullah e Date (2009)	Corrêa (2019)
OECD (2003)	Batista (2012)	Balbino <i>et al.</i> (2016)
KPMG (2003)	Balbino <i>et al.</i> (2016)	Teixeira, Frogeri e Piurcosky (2020)
Dean, Filsted e Gottschalk (2006)	Massaro, Dumay e Garlatti (2015)	Corrêa <i>et al.</i> (2021a)
Seba, Rowley e Delbridge (2012)	Sabino <i>et al.</i> (2020)	Corrêa <i>et al.</i> (2021c)
Seba, Rowley e Lambert (2012)	Teixeira, Frogeri e Piurcosky (2020)	Itaborahy <i>et al.</i> (2021)
Massaro, Dumay e Garlatti (2015)	Borba e Chaves (2021)	Zilli <i>et al.</i> (2021)
Rodríguez Ibarra (2019)	Castro <i>et al.</i> (2022)	Corrêa <i>et al.</i> (2022)
Siqueira e Honig (2019)	Santos, Antunes e Magalhães (2022)	Batista (2023)
Nansubuga e Munene (2020)	Corrêa <i>et al.</i> (2023)	Corrêa <i>et al.</i> (2023)
Sol-Pereira (2020)	Martins <i>et al.</i> (2023)	Martins <i>et al.</i> (2023)
Teixeira, Frogeri e Piurcosky (2020)	Perelles, Silva e Vicentin (2023)	Perelles, Silva e Vicentin (2023)
Oliveira e Pinheiro (2021)		
Escrivão e Silva (2021)		
Widianto (2021)		
Castro <i>et al.</i> (2022)		

Fonte: Elaboração própria.

O mapa de literatura apresentado no Quadro 04 foi estruturado inicialmente com temáticas sobre “Criação, Gerenciamento e Retenção do Conhecimento”. Tal

classificação foi escolhida para o estudo, porque está relacionada com o escopo semântico da gestão do conhecimento. Compreendendo esse contexto, foi delimitado para este estudo, Gestão do Conhecimento no Setor Público.

Foi escolhido para este estudo o Modelo de Maturidade em Gestão do Conhecimento de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira proposto por Batista (2012), por esse atentar-se às peculiaridades da esfera pública, permite investigar organizações públicas de forma a enfatizar a parametrizar diversos elementos no ambiente de estudo, bem como ter como referencial analítico os processos burocráticos e gerenciais, além da participação dos gestores públicos, em atendimento às peculiaridades do ambiente organizacional público que se apresenta de maneira distinta às exigências que circundam o setor privado. Enfim, o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Gestão Pública Brasileira se insere num contexto social e tecnológico amplo que permite tratar as informações e os conhecimentos gerados no espaço administrativo de forma particularizada, considerando a relevância das ações desenvolvidas no domínio público em prol da coletividade.

A escolha do modelo desenvolvido por Batista (2012) também se deve à sua especificidade, diretamente voltada à análise da Administração Pública, bem como por sua perspectiva holística, destinada à avaliação integral da Gestão do Conhecimento nas Instituições pesquisadas.

2.2 Gestão do Conhecimento: Criação, Gerenciamento e Retenção do Conhecimento

A gestão do conhecimento (GC) ganhou destaque com o artigo "The knowledge-creating company" de Ikujiro Nonaka em 1991, que posteriormente inspirou o livro *The knowledge-creating company* de Nonaka e Hirotaka Takeuchi em 1995. Estas obras introduziram a idéia de conhecimento tácito, influenciada pelos estudos de filósofos como Polanyi, destacando a dificuldade de transformar conhecimento tácito em explícito devido à sua natureza subjetiva e intangível (Nonaka, 2007).

Nonaka e Takeuchi (1995, p. 25) definem “a criação do conhecimento como um processo de gerar conhecimentos e disseminá-los pela organização, incorporando-os em produtos, serviços e sistemas”. Choo (2003) vê a GC como a gestão do contexto e condições para a criação e compartilhamento de conhecimento, alinhado à estratégia organizacional. Ramanigopal (2012) e Barbosa (2008) enfatizam a natureza

multidisciplinar da GC, integrando Administração, Sistemas de Informação, Biblioteconomia, Ciência da Informação, entre outras áreas.

Com a evolução tecnológica, a área da Ciência da Computação e Sistemas de Informação tornou-se um instrumento importante para a GC. Rosseti e Morales (2007) argumentam que, embora a tecnologia seja um recurso valioso, a GC transcende sua utilização, exigindo uma abordagem mais holística. Destacam que uma abordagem holística reconhece que a GC não se restringe apenas à implementação de sistemas de informação, mas engloba também aspectos relacionados à cultura organizacional, processos internos, liderança, capacitação de pessoal e estratégias de inovação. De acordo com Alavi e Leidner (2001), uma abordagem holística da GC reconhece que a gestão eficaz do conhecimento requer uma combinação integrada de pessoas, processos e tecnologia. Portanto, a adoção de uma perspectiva holística, busca compreender a maturidade em GC não apenas por meio da avaliação de ferramentas e tecnologias disponíveis, mas também considerando a cultura organizacional, os processos internos de compartilhamento de conhecimento, a liderança e a capacitação dos colaboradores. Essa abordagem mais abrangente permitirá uma análise mais completa e a identificação de áreas de melhoria em todos os aspectos relacionados à GC na instituição.

A GC é vista sob uma ótica holística, diferindo do paradigma cartesiano-newtoniano, que foca na redução de fenômenos a partes para compreender o todo. Essa visão holística enfatiza a análise integrada de todas as dimensões da GC para uma gestão efetiva (Corrêa *et al.*, 2022). A GC como disciplina ganhou popularidade na década de 1990 (Dalkir, 2017). A evolução tecnológica e o acesso facilitado à informação ressaltaram a importância do conhecimento que não pode ser facilmente codificado ou distribuído (Prusak, 2001).

Dalkir (2017) identificou 72 definições de GC, refletindo sua natureza multidisciplinar e o desafio de defini-lo claramente. O Quadro 05 apresenta as definições que mais se adéquam ao contexto desta pesquisa:

Quadro 5 – Definições de Gestão do Conhecimento

Autor	Definição
Farradane (1980) Brookes (1980)	Processo em que o conhecimento e a informação estão inter-relacionados, sendo a informação uma representação parcial do conhecimento.
Senge (1990)	Processo em que as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.
Drucker (1990)	Gestão do Conhecimento é a capacidade de criar, gerenciar e reter conhecimento de forma eficiente para que a organização possa ter vantagem em relação aos seus concorrentes.
Bukowitz e Williams (2002)	Gestão do Conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir dele próprio (ou capital intelectual). Idealiza a organização que aprende.
OCDE (2003)	Gestão do Conhecimento inclui qualquer atividade relacionada com a captura, uso e compartilhamento do conhecimento pela organização.
Ramanigopal (2012)	Gestão do Conhecimento compõe um conjunto de estratégias e práticas que permitem uma reestruturação organizacional, capaz de reconhecer pontos fracos; inovar, e; reorganizar funções voltadas à otimização organizacional.
Siqueira e Honig (2019)	Gestão do Conhecimento são conjuntos de abordagens de processamento, práticas e sistemas usados para gerar, desenvolver, renovar e integrar recursos baseados em conhecimento em capacidades.
Nansubuga e Munene (2020)	Gestão do Conhecimento é um processo de identificação, criação, aquisição, compartilhamento, atualização e sustentação de informações valiosas para a produtividade da organização e da sociedade.

Fonte: Elaboração própria.

Essas definições oferecem uma visão abrangente sobre Gestão do Conhecimento, abordando diferentes aspectos do construto. Dalkir (2017) destaca a complexidade e diversidade de definições que refletem a natureza multidisciplinar da GC. Farradane (1980) e Brookes (1980) ressaltam a inter-relação entre conhecimento e informação, reconhecendo que a informação pode representar apenas uma parte do conhecimento organizacional.

Bukowitz e Williams (2002) idealizam a organização que aprende, onde a GC é vista como um processo de geração de riqueza a partir do capital intelectual. Senge (1990) destaca a importância do aprendizado em grupo para o desenvolvimento organizacional.

Drucker (1990) enfatiza a capacidade da GC em conferir vantagem competitiva à organização. Siqueira e Honig (2019) e Nansubuga e Munene (2020) destacam a importância de abordagens, de práticas e de sistemas para gerar e integrar recursos baseados em conhecimento. Ramanigopal (2012) enfatiza as estratégias e as práticas que permitem a reestruturação organizacional para otimização da GC.

Por fim, a OCDE (2003) amplia o escopo da GC para incluir qualquer atividade relacionada à captura, ao uso e ao compartilhamento do conhecimento na organização. Destacam-se os exemplos: Circulação de informação entre as unidades da organização, alocação de recursos para obter conhecimento externo, estímulo a trabalhadores experientes para que eles transfiram seus conhecimentos para

trabalhadores novos ou com menos experiência; preparação e documentação escrita, tais como lições aprendidas, manuais de treinamento, boas práticas de trabalho, artigos para publicação, dentre outros.

Quanto ao processo de geração de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1995) destacam que o caminho para uma organização gerar conhecimento pressupõe a interação entre os conhecimentos tácito (intangível, do próprio indivíduo) e explícito (documentado, físico, palpável ou tangível), contemplando o que Nonaka e Takeuchi (2008) chamaram de espiral do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1995) propuseram um ciclo de conversão do conhecimento entre tácito e explícito, consistindo em externalização, combinação, internalização e socialização, apresentado na Figura 1.

Figura 1. Processo de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69)

O conhecimento tácito refere-se ao tipo de conhecimento difícil de formalizar, aplicar e comunicar, pois é baseado em modelos mentais e crenças, onde pode ser observado de acordo com o contexto organizacional (Oliveira e Pinheiro, 2021; Sol-Pereira, 2020).

O conhecimento explícito pode ser facilmente transmitido de um indivíduo para outro e pode ser facilmente compreendido por meio de informações documentadas, pois essas informações são diretas e não deixam espaço para interpretações (Rodríguez Ibarra, 2019).

Nonaka e Takeuchi (1995) introduziram o papel das organizações e do indivíduo, estabelecendo que o conhecimento é tácito e explícito e que não pode ser

observado separadamente. Ao contrário, seus postulados estabeleceram que o conhecimento tácito e o explícito são fatores complementares, pois atuam em um processo contínuo de troca. Eles enfatizam que o conhecimento é criado pelos indivíduos e amplificado por meio de interações dentro da organização. A primeira geração da GC focou em explicitar e registrar conhecimento, influenciada por Nonaka e Takeuchi. A segunda geração voltou-se para a criação do conhecimento como um processo social, com ênfase na inovação a partir dos indivíduos em grupos (Mcelroy, 2003; Dalkir, 2017).

Destacam, Teixeira, Frogeri e Piurcosky (2020), que a socialização, conversão do conhecimento tácito em tácito, é um processo de compartilhamento de conhecimento entre indivíduos que ocorre em atividades conjuntas, por meio da experiência e sem o uso de linguagem formal, escrita ou verbal. Trata-se de um modo de conversão de conhecimento com alcance limitado em uma organização, em especial nas de grande porte, porém, não menos importante, visto que está relacionada a habilidades técnicas que representam elevado valor agregado.

Uma das premissas fundamentais da ISO 30401, publicada em 2018 é o reconhecimento de que o conhecimento reside essencialmente nas mentes das pessoas. Isso significa que o conhecimento não está apenas em documentos ou sistemas, mas é criado, compartilhado e aplicado por indivíduos dentro da organização. A referida ISO, define requisitos para um sistema de gestão do conhecimento (ISO, 2018).

A norma aborda a GC de maneira sistemática e estruturada, ou seja, fornece diretrizes claras e organizadas para que as organizações possam implementar e gerenciar efetivamente seus processos de GC. Isso incentiva as organizações a desenvolverem estratégias de GC que sejam adaptadas ao seu contexto único, promovendo uma gestão mais eficaz do conhecimento e contribuindo para a efetividade organizacional (Batista, 2023).

A externalização, conversão do conhecimento tácito em explícito, complementa a socialização por se tratar de um processo que requer a expressão do conhecimento tácito em formas que podem ser compreendidas por outros, por meio de registros em linguagem escrita ou verbal. Nesse caso, o conhecimento tácito torna-se explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Representa a peça principal para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1995).

A combinação, conversão do conhecimento explícito em explícito, é a forma de conversão do conhecimento que ocorre normalmente nas escolas, nos processos formais de aprendizagem e treinamento. Os indivíduos trocam conhecimentos por meio de documentos, de reuniões, de apresentações ou de redes integradas. Nesse caso, a criação de um novo conhecimento deriva da reconfiguração do conhecimento explícito já existente, abrindo canal para soluções inovadoras (Nonaka e Takeuchi, 1995).

A internalização, conversão do conhecimento explícito em tácito, ocorre quando o indivíduo enriquece o seu conhecimento tácito com a ajuda de documentos, manuais, ou relatos orais. Está associada à aprendizagem individual, incorporada como habilidade técnica, ou seja, é um processo de aquisição de conhecimento tácito novo por meio do explícito, em ações práticas (Nonaka e Takeuchi, 1995).

De forma isolada, cada um dos modos de conversão do conhecimento não é suficiente para a indução da criação contínua do conhecimento organizacional. É necessária a interação entre tais modos de forma a permitir uma dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito, resultando num movimento espiral, denominado por Nonaka e Takeuchi (2008) como a “Espiral do Conhecimento”. Esse movimento tem o formato espiral para destacar que o processo é cíclico. Parte do indivíduo, passa a grupos de funcionários, setores e departamentos.

Portanto, com início no indivíduo e seu conhecimento tácito, a organização começa a criar conhecimento com a socialização. Numa relação mestre aprendiz, continua em um processo interativo com a externalização quando o conhecimento tácito adquirido é formalizado e compartilhado. Por fim, atinge os modos de combinação e internalização, nos quais, respectivamente, o conhecimento distribuído torna-se o novo conhecimento tácito e a aprendizagem individual permite a melhoria contínua do conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 2008).

No âmbito corporativo, é comum a confusão em a Gestão do Conhecimento (GC) e a Gestão da Informação (GI), pois ambas compartilham uma área de atuação, mas também apresentam campos distintos. A principal diferença entre ambas está relacionada ao tratamento do conhecimento não registrado. Conforme apresentado por Milton (2017), esse tipo de conhecimento pode ser classificado em três categorias: (i) o tácito, que o indivíduo possui, mas não tem plena consciência; (ii) o implícito, que é conhecido pela pessoa, embora ainda não tenha sido comunicado; e (iii) o explícito, que já foi verbalizado ou compartilhado, mas ainda não foi formalmente registrado.

A interseção entre GC e GI ocorre no domínio do conhecimento que já foi registrado, isto é, aquele que foi formalizado em documentos. Nesse espaço comum, a GI se responsabiliza pela organização, indexação e armazenamento da informação com base em metadados, visando facilitar sua recuperação e utilização futura. Já a GC se concentra na identificação e transformação do conhecimento tácito em registros documentais, os quais passam a ser considerados ativos de conhecimento (Batista, 2023).

Por outro lado, a GI também atua em uma esfera que não é abordada pela GC, relacionada à manipulação de registros que não correspondem diretamente ao conhecimento. Em síntese, as principais distinções entre GC e GI podem ser resumidas em dois aspectos: (i) cada uma atua em campos específicos – a GC com o conhecimento não registrado e a GI com registros que não constituem conhecimento – e (ii) ambas operam de forma complementar no espaço comum do conhecimento documentado (Batista, 2023).

Wiig (1997) e Prusak (2001) sugerem que a GC deve se integrar totalmente aos procedimentos gerais de gestão, tornando-se uma prática invisível e natural no trabalho organizacional. A compreensão do processo de GC em um contexto social é crucial para o desenvolvimento de modelos de maturidade eficazes. Nesta mesma linha, Choo (2002) descreve a geração de conhecimento como um ciclo contínuo de processamento de informações e tomada de decisões.

2.3 Gestão do Conhecimento no Setor Público

A oferta dos serviços públicos reflete uma dualidade inerente ao ambiente estatal. Por um lado, as atividades desempenhadas pelo Estado visam atender ao interesse público e alcançar resultados eficazes conforme as normas aplicáveis à sociedade. Por outro lado, essa dinâmica afeta diretamente tanto a administração pública quanto os cidadãos, que estão cada vez mais conscientes de seus direitos e exigem um maior nível de qualidade nos serviços prestados pelo Estado (Schlesinger *et al.*, 2008).

Os agentes que integram a Administração Pública representam os interesses e valores da sociedade, mas estão sujeitos a uma constante mutação nos contextos social e administrativo. Essa interação dinâmica entre os indivíduos resulta em mudanças significativas nas ações implementadas em nome do Estado (Bourgon, 2007).

As tentativas de adaptação da Administração Pública às mudanças sociais podem ser observadas nos diferentes modelos administrativos adotados ao longo do tempo. Desde o modelo clássico, focado no controle e na estrutura organizacional, até o modelo neoburocrático, baseado em processos de decisão racionais, e o modelo institucional, que se destacou nas décadas de 1950 e 1960, enfatizando as ciências do comportamento. Mais recentemente, o modelo público de escolha, influenciado pela economia política, também foi incorporado (Denhardt e Denhardt, 2000).

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento emerge como uma ferramenta essencial para fortalecer a capacidade dos agentes públicos na administração pública. A GC é aplicada de forma colaborativa, sistemática e integrada, visando inovar e compartilhar conhecimento para alcançar os objetivos estabelecidos pelo Estado (Batista, 2023).

No âmbito internacional, o Departamento de Eletricidade e Água – (DEWA) de Dubai, organização pública, foi a primeira organização global a conquistar a certificação ISO 56002, voltada à gestão da inovação, além de se tornar pioneira no setor de saneamento básico ao obter a certificação ISO 30401:2018, relacionada à Gestão do Conhecimento (GC). Ambas as certificações foram concedidas a uma entidade pública, reafirmando o protagonismo da DEWA na excelência operacional e na prestação de serviços aos seus usuários (Batista, 2023).

Seba, Rowley e Delbridge (2012), em sua pesquisa a respeito do Compartilhamento de conhecimento na Força Policial de Dubai (DPF), destacam que a DPF é exemplo de institucionalização de GC em Instituições Policiais, assumindo um compromisso estratégico com o desenvolvimento da gestão do conhecimento para melhorar o desempenho criando o Departamento de Gestão do Conhecimento em 2005, ou seja, há 20 anos. A Força Policial de Dubai (DPF), emprega mais de dezessete mil oficiais e recebeu reconhecimento local e internacional, incluindo o "Dubai Award for Government Performance" (Prêmio Dubai de Desempenho Governamental) e o ISO 2000:9001 por aplicar sistemas de gestão de qualidade em todas as áreas policiais. A DPF busca ser inovadora, apostando no uso de novas técnicas e tecnologias para melhorar seu desempenho (Seba, Rowley e Delbridge, 2012).

Os exemplos da DEWA e DPF de Dubai devem servir de referência para órgãos e entidades da administração pública brasileira (Batista, 2023). Ademais, a Polícia Civil do Distrito Federal – PCDF ao construir a nova sede da Direção Geral (Figura 2) se espelhou na arquitetura da Força Policial de Dubai (Figura 3), inclusive,

atualmente o novo prédio é conhecido popularmente pelos policiais como DUBAI. Contudo, atualmente a PCDF não conta em sua estrutura com uma área específica responsável pela Gestão do Conhecimento.

Figura 2. Sede da PCDF



Fonte: PCDF

Figura 3. Sede da DPF de DUBAI



Fonte: DPF de DUBAI

No Brasil, as Instituições Públicas, regidas por legislações específicas, enfrentam desafios na implementação da GC, incluindo a dificuldade de disponibilizar informações públicas e uma cultura de sigilo arraigada. Gomes, Marques e Pinheiro (2016) destacam que essa cultura contribui para um perfil profissional conservador no setor público, onde a informação é frequentemente usada como fonte de poder. A gestão do conhecimento no setor público envolve desafios e contextos únicos, diferindo em vários aspectos da GC no setor privado.

Campos e Batista (2008), assim como Valentim, Ferreira e Dalto (2020), apontam para a resistência em compartilhar conhecimento dentro das instituições públicas, especialmente entre servidores antigos e novatos. Essa resistência é muitas vezes alimentada por uma cultura patrimonialista e pode ser um obstáculo significativo para a GC efetiva.

A manutenção do conhecimento em instituições públicas é uma questão crucial, especialmente considerando os desafios impostos pela aposentadoria de servidores e outros tipos de desligamentos. Balbino *et al.* (2016) ressaltam que, embora as leis específicas que garantem a estabilidade no emprego possam oferecer uma sensação de segurança, a inevitável saída de funcionários devido à aposentadoria ainda representa uma ameaça significativa à retenção do conhecimento organizacional. Essa observação reflete a realidade enfrentada por muitas organizações públicas, onde a experiência e o conhecimento acumulado ao longo dos anos por funcionários que estão se aposentando são recursos valiosos que podem se perder se não forem adequadamente capturados e transmitidos (Batista, 2023).

Além disso, a saída de servidores por outros motivos, como mudança de emprego ou desligamento, também pode contribuir para a perda de conhecimento organizacional. Esses eventos podem criar lacunas no conhecimento, interromper fluxos de trabalho estabelecidos e até mesmo afetar negativamente a cultura organizacional. Como resultado, as instituições públicas muitas vezes se veem em uma corrida contra o tempo para desenvolver estratégias eficazes de retenção de conhecimento e sucessão que garantam a continuidade operacional e promovam a inovação (Balbino *et al.*, 2016).

Ramanigopal (2012) destaca que para enfrentar esse desafio, algumas organizações têm implementado programas de gestão do conhecimento e práticas de transferência de conhecimento que visam capturar e preservar o conhecimento crítico antes que os funcionários deixem a organização. Isso pode incluir a criação de bancos de dados de melhores práticas, programas de mentoria entre funcionários mais experientes e novatos, e a documentação de processos-chave e conhecimento específico do cargo. Ao adotar abordagens proativas para a gestão do conhecimento, as instituições públicas podem mitigar os impactos negativos da perda de conhecimento e garantir uma transição suave à medida que os funcionários deixam a organização.

A importância da Gestão do Conhecimento é evidente em organizações tanto do setor público quanto privado, desempenhando um papel vital no desenvolvimento da gestão em diversas áreas organizacionais, conforme destacado por Ramanigopal (2012). No contexto da administração pública, a gestão do conhecimento se concentra na gestão das informações essenciais para a manutenção das atividades estatais em uma sociedade democrática, como observado por Schlesinger *et al.* (2008). É fundamental considerar as transformações econômicas e sociais, pois estas têm impacto significativo nas políticas públicas e nas ações governamentais.

As atividades do Estado visam satisfazer o interesse público e obter resultados eficazes de acordo com a normativa social aplicável, conforme ressaltado por Schlesinger *et al.* (2008). No entanto, o contexto administrativo está em constante transformação, refletindo as mudanças sociais e demandas dos cidadãos. A Gestão do Conhecimento é essencial para fortalecer as capacidades dos agentes públicos na administração, operando de maneira coletiva e integrada para alcançar os objetivos estatais, conforme argumentado por Batista (2012).

As mudanças nas práticas administrativas governamentais, como mencionado por Bourgon (2007), demandam uma nova abordagem na administração pública, na qual a Gestão do Conhecimento desempenha um papel significativo. Abdullah e Date (2009)

destacam que a gestão do conhecimento no setor público deve considerar características específicas, como a compreensão do conhecimento como recurso peculiar, a necessidade de transitar entre diferentes esferas sem restrições e a importância do aprendizado com experiências passadas. Essa conjuntura destaca a importância da GC para impulsionar a renovação do setor público, especialmente em ambientes com alta rotatividade de profissionais, onde é crucial capturar e compartilhar conhecimento para promover inovação e eficiência, conforme observado por McAdam e Reid (2001).

A Gestão do Conhecimento é fundamental para melhorar a qualidade das decisões tomadas no setor público, envolver a comunidade nas tomadas de decisão, desenvolver capacidades competitivas e construir uma força de trabalho qualificada, como argumentado por Wiig (2002). Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento desempenha um papel essencial na melhoria das práticas administrativas do setor público, promovendo a inovação, eficiência e transparência nas ações estatais e fortalecendo o contato entre o Estado, a sociedade e os setores privados, conforme apontado por Balbino *et al.* (2016).

Coelho (2004) argumenta que, embora as organizações públicas sejam naturalmente ricas em conhecimento devido à complexidade e a amplitude de suas operações, muitas vezes enfrentam desafios significativos em relação à criação de uma cultura de aprendizagem organizacional e inovação. Essa falta de ênfase na Gestão do Conhecimento pode se tornar um obstáculo substancial para a implementação eficaz de práticas de GC e, por extensão, para o sucesso organizacional.

Para Seba, Rowley e Delbridge (2012), uma cultura de GC implica em reconhecer e valorizar o conhecimento como um ativo estratégico e promover sua criação, compartilhamento e utilização de forma sistemática em toda a organização. No entanto, nas organizações públicas, onde as estruturas hierárquicas, burocráticas e a estabilidade no emprego muitas vezes prevalecem, pode haver uma resistência à mudança e à adoção de novas práticas. Além disso, a falta de incentivos claros para a inovação e o compartilhamento de conhecimento pode levar os funcionários a se concentrarem mais em suas tarefas imediatas do que em buscar novas maneiras de fazer as coisas ou aprender com as experiências passadas (Amayah, 2013).

Essa ausência de uma cultura de GC pode ter várias ramificações negativas. Por exemplo, pode resultar em redundância de esforços, onde as mesmas informações são coletadas várias vezes, falta de comunicação entre departamentos ou unidades, perda de conhecimento crítico quando os funcionários deixam a organização e uma

incapacidade de aprender com erros ou sucessos passados. Em última análise, isso pode afetar a capacidade da organização de se adaptar às mudanças do ambiente externo, inovar e atender eficazmente às necessidades e expectativas dos cidadãos (Seba, Rowley e Delbridge, 2012).

Portanto, para superar esse obstáculo, é essencial que as organizações públicas desenvolvam uma cultura que promova ativamente a GC e a aprendizagem organizacional. Isso pode envolver a criação de incentivos para o compartilhamento de conhecimento, o estabelecimento de processos claros para capturar e documentar o conhecimento organizacional, a promoção de comunidades de prática e o investimento em treinamento e desenvolvimento para capacitar os funcionários a utilizarem o conhecimento de forma eficaz em seu trabalho diário. Ao fazer isso, as organizações públicas podem aproveitar plenamente o vasto potencial de seu conhecimento interno e melhorar sua capacidade de cumprir sua missão de servir ao interesse público (Massaro, Dumay e Garlatti, 2015).

Corrêa *et al.* (2021c) analisam a maturidade da GC em sete Instituições Públicas, constatando que nenhuma contempla todas as dimensões de uma GC holística. Esse resultado indica que, apesar dos esforços empreendidos para implementar práticas de GC, ainda há um longo caminho a percorrer para alcançar uma implementação abrangente e eficaz. Para os pesquisadores, a falta de abrangência nas dimensões da GC em instituições públicas pode ser atribuída a uma série de fatores. Em primeiro lugar, pode refletir uma compreensão limitada do conceito de GC e de sua importância estratégica para a organização. Muitas vezes, as instituições públicas podem focar apenas em aspectos específicos da GC, como a gestão de documentos ou o uso de tecnologias de informação, sem considerar a GC como um processo integrado e sistêmico que abrange todas as áreas e atividades organizacionais.

Além disso, a falta de recursos financeiros e humanos adequados pode limitar a capacidade das instituições públicas de implementar práticas de GC de forma abrangente. A GC envolve investimentos em tecnologia, treinamento de pessoal, desenvolvimento de processos e mudanças culturais, e muitas organizações públicas podem enfrentar restrições orçamentárias que dificultam a alocação de recursos para essas iniciativas. Outro desafio é a resistência à mudança e à adoção de novas práticas por parte dos funcionários e gestores.

A implementação eficaz da GC requer uma mudança de mentalidade e cultura organizacional, o que pode encontrar resistência por parte daqueles que estão

acostumados com métodos de trabalho tradicionais ou que veem a GC como uma ameaça ao seu poder ou status dentro da organização.

Diante desse cenário, torna-se claro que as instituições públicas precisam intensificar seus esforços para promover uma implementação mais abrangente da GC. Isso requer um compromisso de liderança em todos os níveis da organização, investimentos adequados em recursos e capacitação, e uma abordagem integrada que leve em consideração todas as dimensões da GC. Somente assim as instituições públicas poderão aproveitar plenamente o potencial do conhecimento organizacional para melhorar sua eficiência, inovação e capacidade de atender às necessidades da sociedade (Corrêa *et al.*, 2021c).

Batista (2023) e Wiig (2002) ressaltam que o contexto organizacional do setor público requer uma abordagem específica de GC, focada na qualidade e eficiência dos serviços públicos, em contraste com o foco no lucro do setor privado. Para implementar efetivamente a GC nas instituições públicas, é necessário criar um ambiente favorável que apoie seu desenvolvimento (Batista, 2023; Almudallal *et al.*, 2016). Isso inclui o desenvolvimento de um plano de gestão do conhecimento (PGC) que abranja diagnóstico, planejamento, desenvolvimento e implementação. A etapa de diagnóstico é crucial para determinar as práticas de GC já implementadas e as condições da organização para manter processos de GC sustentáveis (Silva e Neves, 2007; Batista, 2023).

Batista (2023) e Wiig (2002) enfatizam que o contexto organizacional do setor público demanda uma abordagem específica de Gestão do Conhecimento (GC), uma vez que as prioridades e objetivos das instituições públicas são distintos daqueles do setor privado. Enquanto as empresas privadas muitas vezes buscam maximizar os lucros e a competitividade, as organizações públicas têm como foco principal a prestação de serviços de qualidade e eficiência à sociedade. Nesse sentido, a GC no setor público deve estar direcionada para promover a transparência, a inovação e o atendimento às demandas dos cidadãos, em vez de simplesmente visar o lucro financeiro.

Para implementar efetivamente a GC nas instituições públicas, é essencial criar um ambiente favorável que apoie seu desenvolvimento. Isso implica em reconhecer e superar os desafios únicos enfrentados pelo setor público, como a burocracia, a cultura organizacional conservadora e a falta de recursos (Batista, 2023).

A etapa de diagnóstico desempenha um papel crucial no processo de implementação da GC, pois permite identificar as práticas de GC já existentes na

organização, bem como as áreas que necessitam de melhorias. Isso envolve avaliar os recursos disponíveis, o nível de conscientização e engajamento dos funcionários, e a cultura organizacional predominante. Somente com uma compreensão clara desses fatores é possível desenvolver estratégias de GC que sejam adequadas e sustentáveis em longo prazo (Batista, 2023).

Silva e Neves (2007) destacam a importância de um diagnóstico preciso para garantir a eficácia das iniciativas de GC. Eles ressaltam que o sucesso da GC depende não apenas da implementação de tecnologias e processos, mas também de uma mudança cultural e comportamental dentro da organização. Portanto, é essencial que o PGC leve em consideração não apenas aspectos técnicos, mas também questões relacionadas à gestão de pessoas, comunicação e liderança. Batista (2023) conclui que a implementação efetiva da GC no setor público requer uma abordagem holística e integrada, que leve em consideração as características específicas e os desafios enfrentados pelas instituições públicas. Isso inclui o desenvolvimento de um PGC abrangente, que seja capaz de diagnosticar as necessidades e condições da organização, e de implementar estratégias de GC que promovam a eficiência, a inovação e a prestação de serviços de qualidade à sociedade.

2.4 Maturidade em Gestão do Conhecimento

As pesquisas relacionadas à maturidade em gestão do conhecimento no setor público nos últimos quatro anos (2020-2023) revelam um crescimento considerável no interesse sobre o tema, com uma diversidade de abordagens metodológicas.

Os estudos analisados demonstram uma tendência crescente na integração de modelos de maturidade com as práticas organizacionais, ressaltando a importância estratégica da gestão do conhecimento para a melhoria da eficiência e da eficácia das instituições públicas. Observada uma variedade de níveis de maturidade nas organizações estudadas, refletindo diferentes estágios de desenvolvimento e implementação das práticas de gestão do conhecimento, como segue:

Martins *et al.* (2023) e Corrêa *et al.* (2022) enfocaram a maturidade da GC em instituições públicas. Enquanto Martins *et al.* (2023) identificaram um nível de maturidade inicial na Prefeitura de Contagem, Brasil, Corrêa *et al.* (2022) analisaram a Secretaria Municipal de Saúde da mesma cidade. Os estudos citados fornecem *insights* relevantes sobre a maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) em instituições públicas. Embora abordem diferentes áreas dentro da administração pública, ambos

destacam a necessidade de um comprometimento organizacional mais robusto para elevar o nível de maturidade da GC.

Na pesquisa realizada por Martins *et al.* (2023), foi identificado um nível inicial de maturidade na GC na Prefeitura de Contagem. Isso sugere que a implementação de práticas de GC está em estágios iniciais de desenvolvimento nessa instituição. Essa descoberta indica uma falta de estruturação ou investimento insuficiente em iniciativas de GC até o momento da avaliação. Além disso, evidencia a necessidade de um maior engajamento e comprometimento por parte dos gestores e colaboradores para promover uma cultura de GC mais sólida e avançar nos estágios de maturidade. Por sua vez, a pesquisa conduzida por Corrêa *et al.* (2023) analisou a Secretaria Municipal de Saúde de Contagem, também identificando desafios semelhantes em relação à maturidade da GC. A análise desses dois estudos revela uma consistência nos achados, indicando que a falta de maturidade na GC pode ser uma questão generalizada dentro das instituições públicas da região.

Ambos os estudos destacam a importância do comprometimento organizacional como um fator-chave para impulsionar o avanço da GC. Isso implica não apenas em alocação de recursos financeiros e tecnológicos, mas também em promover uma mudança cultural e comportamental dentro da organização. O comprometimento dos líderes e colaboradores em reconhecer o valor do conhecimento, compartilhá-lo de forma eficaz e integrá-lo às práticas organizacionais é essencial para elevar o nível de maturidade da GC. Em suma, os estudos de Martins *et al.* (2023) e Corrêa *et al.* (2023) oferecem uma visão abrangente dos desafios e oportunidades enfrentados pelas instituições públicas na jornada rumo à maturidade da GC. Eles destacam a necessidade de um comprometimento organizacional mais forte, tanto em termos de liderança quanto de participação dos colaboradores, como um passo fundamental para alcançar progressos significativos nesse domínio.

As pesquisas de Balbino *et al.* (2016), Itaborahy *et al.* (2021), e Perelles, Silva e Vicentin (2023) oferecem uma perspectiva abrangente sobre a maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) em diferentes contextos organizacionais, especialmente no setor público. Eles enfatizaram a necessidade de modelos que se adaptem aos diferentes contextos organizacionais, um aspecto crucial para o setor público.

Perelles, Silva e Vicentin (2023) focaram sua análise na maturidade da GC no âmbito do Poder Legislativo Municipal, reconhecendo as particularidades desse ambiente em comparação com outras esferas do setor público. Eles destacaram a

necessidade de abordagens adaptativas que considerem as características específicas e as dinâmicas únicas presentes nas instituições legislativas municipais. Eles apontam que os modelos e práticas de GC precisam ser adaptados de acordo com o contexto organizacional para serem eficazes, especialmente em ambientes governamentais altamente regulados e politicamente sensíveis. Por outro lado, Itaborahy et al. (2021) e Balbino *et al.* (2016) abordaram a importância dos modelos de maturidade em GC, enfatizando sua relevância para o setor público. Esses estudos ressaltaram a necessidade de modelos que sejam flexíveis e adaptáveis para se adequar às diversas realidades organizacionais encontradas no setor público. Isso é crucial devido à diversidade de estruturas, culturas e processos presentes em diferentes órgãos governamentais, o que requer abordagens personalizadas para a gestão do conhecimento.

Em conjunto, esses estudos destacam a importância da flexibilidade e adaptabilidade nas práticas de GC no setor público. Eles reconhecem que as abordagens padronizadas podem não ser adequadas para todas as organizações governamentais, especialmente aquelas com contextos operacionais e culturais únicos. Portanto, a capacidade de personalizar modelos e estratégias de GC de acordo com as necessidades específicas de cada organização é fundamental para promover a eficácia e a sustentabilidade das iniciativas de GC no setor público.

Sabino *et al.* (2020) exploraram a GC em tutorias de cursos de graduação a distância, um estudo relevante para o desenvolvimento de programas educacionais públicos eficientes. Ao explorar a GC nessas tutorias, os autores forneceram *insights* sobre como otimizar os programas educacionais públicos, identificando práticas eficazes para gerenciar e compartilhar conhecimento em ambientes de aprendizado online. Suas descobertas informam políticas e estratégias educacionais para melhorar a qualidade e eficiência dos programas de educação a distância oferecidos pelo setor público.

A relação entre a GC e a infraestrutura organizacional foi explorada por Escrivão e Silva (2021), destacando a interdependência entre as práticas de GC e a infraestrutura disponível. O estudo ressalta a importância de considerar não apenas os aspectos culturais e humanos da GC, mas também os aspectos estruturais e tecnológicos. Isso é especialmente relevante para o setor público, onde a infraestrutura organizacional pode influenciar significativamente a eficácia das iniciativas de GC. Ao compreender essa relação, os gestores públicos podem identificar áreas de melhoria na

infraestrutura existente e implementar mudanças que apoiem e fortaleçam as práticas de GC em suas organizações.

Zilli *et al.* (2021) focaram na GC em uma clínica escola de saúde, abordando a perspectiva dos gestores e a relevância da GC para a melhoria dos serviços de saúde públicos. Ao explorar a GC nesse contexto, os pesquisadores investigaram como as práticas de GC podem contribuir para a melhoria dos serviços de saúde públicos. Esta pesquisa é particularmente relevante dada a importância crucial dos serviços de saúde pública para a população e a constante necessidade de aprimoramento e inovação nesse setor. Ao examinar as percepções e estratégias dos gestores em relação à GC, o estudo oferece apontamentos sobre como as organizações de saúde podem aproveitar o conhecimento existente para otimizar seus processos e promover melhores resultados para os pacientes e a comunidade em geral.

De Borba e Chaves (2021) ofereceram uma análise integrativa de frameworks para a implementação da GC, propondo uma agenda de pesquisa que pode ser especialmente útil para o setor público, que muitas vezes lida com estruturas complexas e multifacetadas. Ao propor uma agenda de pesquisa, os autores fornecem um roteiro para futuras investigações neste campo, destacando áreas-chave que merecem maior atenção e desenvolvimento. Essa agenda de pesquisa pode ser especialmente relevante para o setor público, dada a complexidade e diversidade das estruturas organizacionais encontradas nesse contexto. Ao adotar uma abordagem integrativa e orientada para a prática, os gestores públicos podem se beneficiar das melhores práticas e lições aprendidas identificadas em diferentes frameworks, adaptando-as às necessidades e desafios específicos de suas organizações.

Teixeira, Frogeri e Piurcosky (2020) investigaram a maturidade da GC na Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro, destacando a importância da GC na segurança e eficiência dos serviços públicos aéreos. O estudo buscou avaliar a maturidade da Gestão do Conhecimento na Ciscea, através da perspectiva de seus militares, visando fornecer *insights* para ações estratégicas futuras. Uma análise quantitativa foi conduzida com 25 militares da Ciscea, revelando um nível intermediário de maturidade na gestão do conhecimento e destacando o potencial impacto positivo do investimento em recursos humanos para a implementação de um plano eficaz de gestão do conhecimento na organização.

Santos, Antunes e Magalhães (2022) estudaram a excelência em GC em um laboratório farmacêutico oficial, evidenciando a importância da GC na eficácia e na

inovação em organizações de saúde pública. Essa pesquisa buscou identificar o nível de maturidade em GC em um Laboratório Farmacêutico Oficial (LFO), que abrange atividades como produção de medicamentos, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e educação, essenciais para cumprir sua missão no Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro. O trabalho, de natureza exploratória-descritiva, combinou métodos qualitativos e quantitativos em um estudo de caso. Utilizando um instrumento de avaliação adaptado ao modelo proposto por Batista (2012), entrevistas foram realizadas em todos os níveis da instituição. Os resultados revelaram que o LFO está no Nível 2 (Iniciação) de maturidade em GC, reconhecendo a importância da GC e aplicando práticas para uma gestão adequada do conhecimento.

Os estudos apresentados por Martins *et al.* (2023), Corrêa *et al.* (2023), Balbino *et al.* (2016), Itaborahy *et al.* (2021), Perelles, Silva e Vicentin (2023), Sabino *et al.* (2020), Escrivão e Silva (2021), Zilli *et al.* (2021), De Borba e Chaves (2021), Teixeira, Frogeri e Piurcosky (2020), e Santos, Antunes e Magalhães (2022), enfatizam a importância da GC para a melhoria da eficiência, transparência e inovação no setor público. Destacam a necessidade de abordagens adaptativas e integradas (Batista, 2012), que levem em conta as peculiaridades de cada organização pública. As pesquisas apontam para uma direção onde a GC não é apenas uma ferramenta de gestão, mas um pilar fundamental para a transformação e modernização do setor público.

Segundo Massago *et al.* (2020), os modelos de maturidade visam mensurar o nível de maturidade de uma organização e definir os requisitos para melhorias e progresso para o próximo nível. A maturidade em Gestão do Conhecimento (GC) envolve a avaliação do desenvolvimento de uma organização nessa área, identificando o estágio atual e os requisitos para avançar para níveis superiores.

Existem vários modelos de maturidade de GC, conhecidos como Knowledge Management MaturityPee e Kankanhalli (2009) descrevem que um modelo de maturidade retrata o desenvolvimento de um campo ao longo do tempo, com um número limitado de níveis sequenciais, cada um com requisitos específicos. Os modelos de maturidade são baseados no Capability Maturity Model (CMM) e no Capability Maturity Model Integration (CMMI), que se alinham com o padrão internacional ISO/IEC 15504 (Herbsleb *et al.*, 1997; Staples *et al.*, 2007).

Os modelos de maturidade de GC conhecidos como Knowledge Management Maturity Model (KMMM) são analisados com base em níveis, dimensões, métodos de coleta de dados e análise para determinar a maturidade (Teixeira, Frogeri e Piurcosky

(2020); Natale e Neves, 2014; Massago et al., 2020). Eles são influenciados pelo contexto e finalidade de sua criação, com uma forte influência do CMM, mas com variações no contexto e abordagem (Kraemer et al., 2017; Damian, Silva e Valentim, 2017). Eles ajudam as organizações a entenderem sua situação atual e a identificar um plano de ação para evoluir, abordando aspectos como pessoas, processos e tecnologia (Pee e Kankanhalli, 2009; Kulkarni e St Louis, 2003). Destaca-se a importância de modelos estruturados e adaptáveis às necessidades específicas de cada organização. Avaliar a maturidade em GC pode ser desafiador devido à intangibilidade do conhecimento e às subjetividades envolvidas no processo (Gonçalo, Junges e Borges, 2010).

Balbino *et al.* (2016), em sua pesquisa, que analisou o estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos Institutos Federais de Educação, Ciência, realizou a análise comparativa de 14 (quatorze) modelos de maturidade em GC, para tanto, apresentou um quadro comparativo destinado a compreender a complexidade que permeia os modelos de maturidade de gestão do conhecimento, como segue ilustrado no Quadro 06:

Quadro 6 – Análise comparativa dos modelos de maturidade de Gestão do Conhecimento

Fatores	Mehta, Oswaald e Mehia (2007)	MLee e Kim (2001)	Paulzen e Doumi (2002)	Ehms e Langen (2002)	North e Homung (2003)	Kulkami e Freez (2004)	Teah, Pee e Kankanballi (2006)	Robinson <i>et al.</i> (2006)	Kruger e Snyman (2007)	Lin (2007)	Khatibian, Hasan e Jafari (2010)	Oliveira <i>et al.</i> (2011)	Fonseca (2006)	Batista (2012)
Clientes		X	X	X					X	X		X		
Fornecedores		X		X					X			X		
Parceiros		X		X					X			X		
Competidores		X							X			X		
Legislação												X	X	X
Cultura	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estrutura		X		X							X	X	X	X
Suporte da alta administração				X		X				X	X	X	X	X
Alinhamento com os objetivos de negócio	X			X			X	X	X		X	X	X	X
Objetivos da GC	X	X		X		X		X	X	X	X	X	X	X
Benefícios							X	X	X	X		X	X	X
Conhecimento tácito	X					X			X			X	X	X
Conhecimento explícito						X		X	X			X	X	X
Conhecimento crítico									X		X	X	X	X
Tecnologia	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Líder de GC							X	X		X		X	X	X
Sistema de recompensa	X		X			X	X	X		X	X	X	X	X
Tempo												X		
Treinamento	X					X	X			X	X	X	X	X
Fases do processo	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comunicação		X		X		X		X		X	X	X	X	X
Orçamento		X		X			X	X		X		X	X	X
Setor Público													X	X

Fonte: (Balbino *et al.* 2016, p.86)

A partir das informações reunidas no Quadro 06, é possível conduzir uma análise detalhada dos diferentes modelos de maturidade por meio de múltiplos critérios e abordagens. Cada modelo avaliado oferece contribuições distintas, permitindo observar o avanço da gestão do conhecimento dentro de contextos organizacionais específicos. No entanto, quando se trata do setor público, destaca-se que, entre os

modelos analisados, apenas os desenvolvidos por Fonseca (2006) e Batista (2012) demonstram efetiva aplicabilidade.

O modelo denominado Organizational Knowledge Assessment (OKA), elaborado por Fonseca (2006), baseia-se em uma dinâmica interativa entre três dimensões fundamentais: pessoas, processos e sistemas. Essa abordagem busca descrever o estado da gestão do conhecimento no interior das organizações.

A coleta de dados necessária para aplicar esse modelo requer o uso de métodos qualitativos. Contudo, é importante salientar que ainda há carência de instrumentos estatísticos padronizados voltados para essa finalidade, além da limitada disponibilidade de ferramentas nas organizações para realizar tal coleta de forma eficaz.

O modelo OKA desenvolvido por Fonseca (2006) apresenta-se amplo. Embora seja aplicável à Administração Pública, não foi utilizado para desenvolver a pesquisa, que ora se apresenta, pela exaustividade do instrumento de coleta de dados. Ante a impossibilidade de se dirigir aos 1.173 colaboradores que exercem cargos de chefia na PCDF, adotou-se o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, desenvolvido por Batista (2012).

Balbino *et al.* (2016) também optaram por utilizar o modelo KDCA, proposto por Batista (2012), concluindo o referido modelo emerge como a escolha mais apropriada devido à sua abordagem híbrida, que visa satisfazer as necessidades específicas do setor público. Este modelo se destaca por sua natureza descritiva e prescritiva, fornecendo tanto uma visão detalhada dos elementos essenciais da Gestão do Conhecimento quanto um plano de ação para sua implementação. Ele é especialmente relevante para o setor público, onde a Gestão do Conhecimento desempenha um papel crucial na prestação eficiente de serviços públicos, garantindo a realização dos direitos constitucionais dos cidadãos.

Ademais, segundo Balbino *et al.* (2016), o modelo KDCA se mostrou mais adequado por sua capacidade de parametrizar os diversos elementos do ambiente de estudo, considerando os processos burocráticos e gerenciais específicos do setor público. Além disso, o modelo de Batista (2012) é especialmente útil para lidar com as peculiaridades do ambiente organizacional público, que difere significativamente das demandas do setor privado. Ele permite uma análise mais aprofundada dos processos e a participação dos gestores públicos, adaptando-se às exigências específicas do setor público, Balbino *et al.* (2016).

Segundo Balbino *et al.* (2016), em suma, o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Gestão Pública Brasileira desenvolvido por Batista (2012), se destaca por sua capacidade de tratar as informações e os conhecimentos gerados no espaço administrativo de forma personalizada, considerando a importância das ações desenvolvidas no domínio público em benefício da coletividade.

No mesmo sentido, Teixeira, Frogeri e Piurcosky (2020) ao analisarem o grau de maturidade da gestão do conhecimento na Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (Ciscea), mesmo diante de vários modelos de maturidade disponíveis na literatura, utilizaram-se uma adaptação do “Instrumento para a avaliação da GC na Administração Pública” proposto por Batista (2012) para a elaboração do questionário.

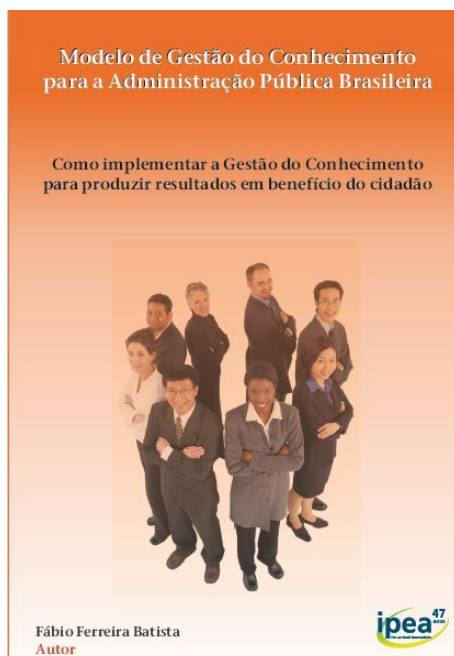
Santos, Antunes e Magalhães (2022), em sua pesquisa que analisou a excelência em GC em um Laboratório Farmacêutico Oficial (LFO), utilizaram como instrumento de coleta de dados um questionário adaptado do instrumento de avaliação da GC proposto por Batista (2012) para o contexto do LFO com o intuito de avaliar o nível de maturidade em GC do referido Instituto. Os pesquisadores ressaltaram que no contexto dos modelos aplicados nas organizações públicas brasileiras, destacam-se o Organizational Knowledge Assessment (OKA), desenvolvido pelo Instituto Banco Mundial (Fonseca, 2006 citado por Batista, 2015), e o MGCAPB – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (Batista, 2012).

Através da avaliação desses modelos, é possível determinar o grau de implementação da Gestão do Conhecimento na organização, as condições para sua manutenção, e identificar pontos fortes e áreas de melhoria. Assim, ao identificar e reconhecer o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento de uma organização pública, isso serve como estímulo para aprimorar as técnicas utilizadas e promover a institucionalização do conhecimento organizacional.

Batista (2012) desenvolveu o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (Figura 4), que orienta como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. O principal objetivo deste modelo é facilitar o planejamento e a implementação da Gestão do Conhecimento na administração pública brasileira com o intuito de aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social dos serviços públicos para produzir resultados em benefício do cidadão usuário e da sociedade. O modelo é destinado às entidades dos

Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, dos níveis federal, estadual e municipal, da administração direta e indireta.

Figura 4. Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira



Fonte: IPEA (2012)

O referido modelo também foi utilizado por Batista (2016) para identificar os níveis de maturidade em GC em que se encontravam 73 organizações, sendo que 66 delas pertencentes à administração pública federal brasileira, cuja principal contribuição foi discutir as ações a serem priorizadas para a efetiva institucionalização da GC nas organizações pesquisadas. Essa contribuição foi relevante, ao considerar o crescente interesse no tema em órgãos e entidades da administração pública, como mostram estudos do Ipea (Batista et al., 2014; Batista et al., 2015a; Batista, 2015; Batista et al., 2015b).

Para introduzir a Gestão do Conhecimento na esfera da administração pública, é essencial estabelecer um Plano de Gestão do Conhecimento (PGC), como afirmado por Batista (2012). Esse plano representa o roteiro para a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro da organização. O PGC é composto por quatro fases distintas: 1) diagnóstico; 2) planejamento; 3) desenvolvimento; e 4) implementação, conforme ilustrado no Quadro 7.

Quadro 7 – Etapas de Implementação do Plano De Gestão Do Conhecimento

1) Diagnosticar: etapa em que a organização pública realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC utilizando o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública e, com base nessa avaliação, elabora o business case justificando a importância da GC.

2) Planejar: etapa em que a organização pública define a visão, os objetivos e as estratégias de GC; identifica e prioriza os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional); define a estrutura de governança de GC e as práticas de GC, assim como sensibiliza as pessoas; e elabora o PGC.

3) Desenvolver: etapa em que a organização pública escolhe um projeto piloto para ser testado; implementa o projeto piloto; avalia o resultado desse projeto; e utiliza as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.

4) Implementar: etapa em que a organização pública discute os fatores críticos de sucesso na implementação do PGC; define meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC; define maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC; desenvolve o plano de comunicação do PGC; e elabora estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC.

Fonte: Batista (2012)

A Figura 5 apresenta o modelo de Gestão do Conhecimento (GC) para organizações públicas, destacando três componentes principais: direcionadores estratégicos, viabilizadores da GC e processo de GC.

Figura 5. Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública



Fonte: Batista (2012)

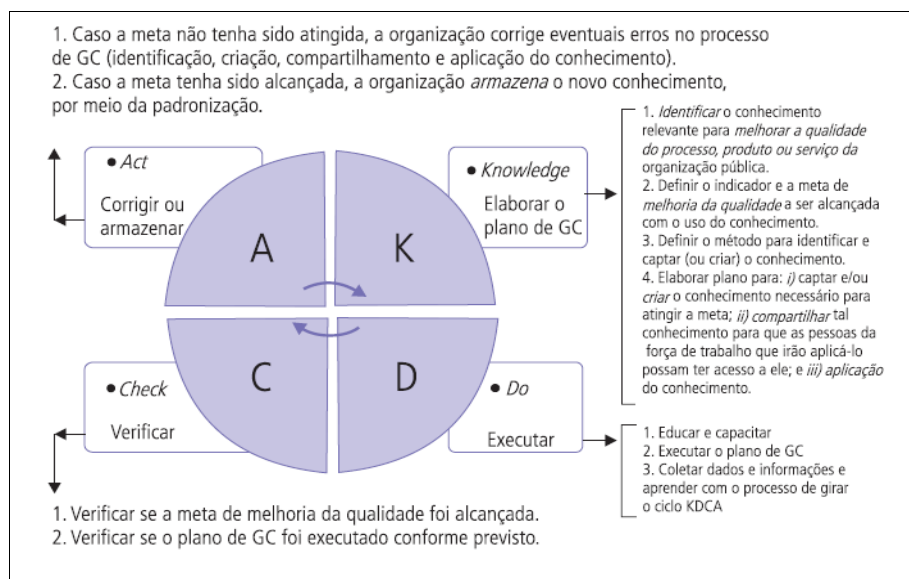
Direcionadores Estratégicos: São fundamentais para alinhar a GC aos objetivos da organização. Incluem a visão de futuro e a missão da organização, que definem o que a instituição quer ser e sua razão de existir, respectivamente.

Viabilizadores da GC: São os fatores que impulsionam a eficácia da GC. Incluem liderança, tecnologia, pessoas e processos. A liderança desempenha um papel central na direção e apoio à implementação da GC, enquanto a tecnologia fornece ferramentas para criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. As pessoas são essenciais para criar e compartilhar conhecimento, enquanto os processos garantem a integração da GC nas atividades organizacionais.

Processo de GC: Envolve cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. Essas atividades devem ser integradas aos processos organizacionais e planejadas de acordo com as necessidades específicas da organização.

O Modelo de Gestão do Conhecimento baseado no ciclo KDCA (Figura 6) é formado por seis componentes, sendo uma adaptação do conhecido Ciclo PDCA, utilizado para controle de processos, que compreende as seguintes fases: P, de PLAN (planejar), onde são estabelecidas as metas de aprimoramento e os métodos para alcançá-las; D, de DO (executar), quando são realizadas as atividades de educação e treinamento, além das tarefas definidas no plano (com coleta de dados); C, de CHECK (verificar), quando são avaliados os resultados das tarefas executadas; e A, de ACTION (agir corretivamente), caso as metas não tenham sido alcançadas (Batista, 2012).

Figura 6. Ciclo KDCA



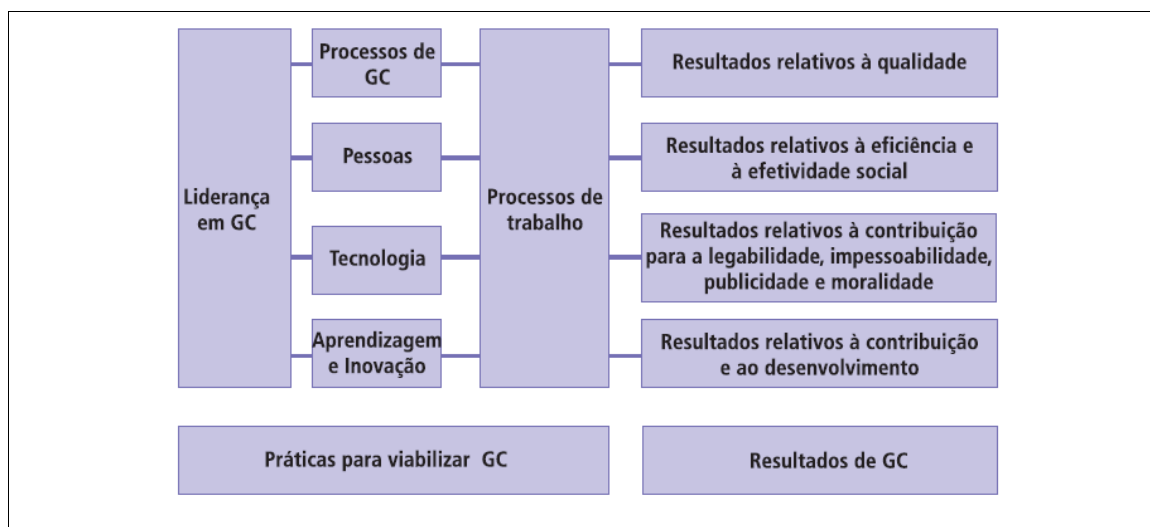
Fonte: Batista (2012)

A substituição do P (Plan = planejar) pelo K (Knowledge = conhecimento) tem o intuito de evidenciar o enfoque no conhecimento presente no Ciclo KDCA. Isso não implica na eliminação do planejamento, que continua sendo uma etapa crucial, porém agora com ênfase no conhecimento (Batista, 2012).

A principal razão para a substituição do P pelo K está associada à essência do Ciclo KDCA, que, ao invés de priorizar o controle de processos (como no Ciclo PDCA), enfatiza as atividades relacionadas ao Processo de Gestão do Conhecimento. A característica fundamental do Ciclo KDCA é sua capacidade de relacionar os processos de Gestão do Conhecimento com o desempenho organizacional (Batista, 2012).

Antes de iniciar a jornada de implementação da GC, a organização pública precisa conhecer sua situação atual, isto é, qual é o seu grau de maturidade em GC por meio de avaliação de sete critérios: 1) Liderança em Gestão do Conhecimento; 2) Processos Organizacionais; 3) Recursos Humanos; 4) Tecnologia da Informação; 5) Processos em Gestão do Conhecimento; 6) Aprendizagem e Inovação; e 7) Resultados; os quais são divididos em duas dimensões conforme apresentado na Figura 7 (Batista, 2012).

Figura 7. Critério de avaliação da GC



Fonte: Batista (2012)

Além dos seis critérios de avaliação mencionados, Batista (2012) também inclui um sétimo critério, que se concentra na análise das ações delineadas em um Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) já estabelecido na organização. No entanto, é importante observar que esse sétimo critério não foi abordado neste estudo, uma vez que na PCDF não existe um PGC consolidado e formalmente aprovado.

De acordo com Batista (2012), cada critério de avaliação busca coletar informações que contribuam para um diagnóstico preciso da situação da organização. O Quadro 8 apresenta a formulação dos critérios de avaliação propostos por Batista (2012).

Quadro 8 - Critérios de avaliação

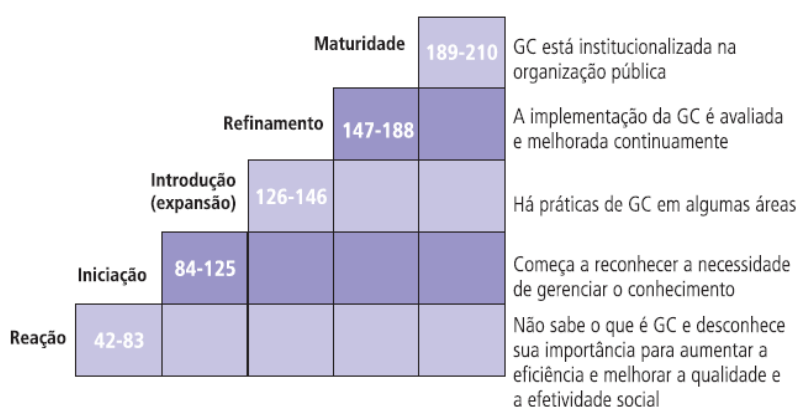
Critério	Descrição dos quesitos propostos
Liderança em GC	As questões têm como foco entender como os colaboradores compartilham conhecimento, se as práticas estão alinhadas aos objetivos da organização e se existem lideranças formalmente designadas para a Gestão do Conhecimento. Além disso, indagam sobre o investimento financeiro específico em iniciativas de GC, a avaliação das políticas de proteção da informação e propriedade intelectual, e também sobre o reconhecimento das práticas de GC pela alta administração.
Processos Organizacionais	Relacionadas aos processos internos da organização, as perguntas começam com a definição das competências essenciais, a modelagem dos sistemas de trabalho e a gestão dos processos organizacionais. Também avaliam a existência de sistemas de TI para lidar com eventos imprevistos e questionam sobre práticas de melhoria contínua nos processos internos, tanto de suporte quanto finais.
Recursos Humanos	As perguntas exploram a eficácia dos programas de treinamento, a disseminação das informações sobre os benefícios das práticas de GC, os processos formais de mentoria ou tutoria e a existência de um banco de dados para mapear competências. Finalmente, abordam a política de reconhecimento das boas práticas de GC e analisam o trabalho em equipe na organização.
Tecnologia da Informação	Os questionamentos se concentram na infraestrutura de TI e sua capacidade de suportar as práticas de GC. Eles discutem o acesso a redes internas e externas, bem como dispositivos para compartilhamento de conhecimento e informação.
Processos em GC	Este bloco investiga a institucionalização das principais ações em GC, desde a criação até a disseminação do conhecimento na organização. Tópicos incluem retenção de conhecimento, redução de retrabalho e benchmarking.
Aprendizagem e Inovação	As perguntas exploram como a organização promove valores como aprendizagem e inovação entre os colaboradores. Elas abordam oportunidades de aprendizado com erros, o incentivo ao uso de novas ferramentas e métodos pelos gestores e a valorização do compartilhamento de conhecimento inovador.

Fonte: Batista (2012)

O modelo KDCA, proposto por Batista (2012), é uma adaptação do manual de ferramentas e técnicas em GC da Associação Asiática de Produtividade. Ele apresenta cinco níveis de maturidade e é analisado por meio de um conjunto de assertivas totalizando pontos (Corrêa *et al.*, 2021a). Oliveira *et al.* (2011) relatam que diversos modelos apresentam lacunas, tornando-os confusos ou dificultando sua aplicação, resultando em análises contraditórias.

Com base na pontuação final obtida pela organização, é possível identificar o seu nível de maturidade em GC que pode estar em algum dos cinco níveis de maturidade em GC, conforme apontado na Figura 8:

Figura 8. Níveis de Maturidade em GC



Fonte: Batista (2012)

Nível 1: reação - A organização pública não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento.

Nível 2: iniciação - A organização pública começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

Nível 3: introdução (expansão) - Há práticas de GC em algumas áreas.

Nível 4: refinamento - A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente.

Nível 5: maturidade - A GC está institucionalizada na organização pública.

Com os resultados da avaliação do grau de maturidade em GC e conhecendo onde estão localizados seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, a organização pública pode agora justificar a importância da GC por meio da elaboração de um plano.

Os seguintes itens devem ser abordados no business case para justificar a importância da GC para a organização pública (APO, 2009):

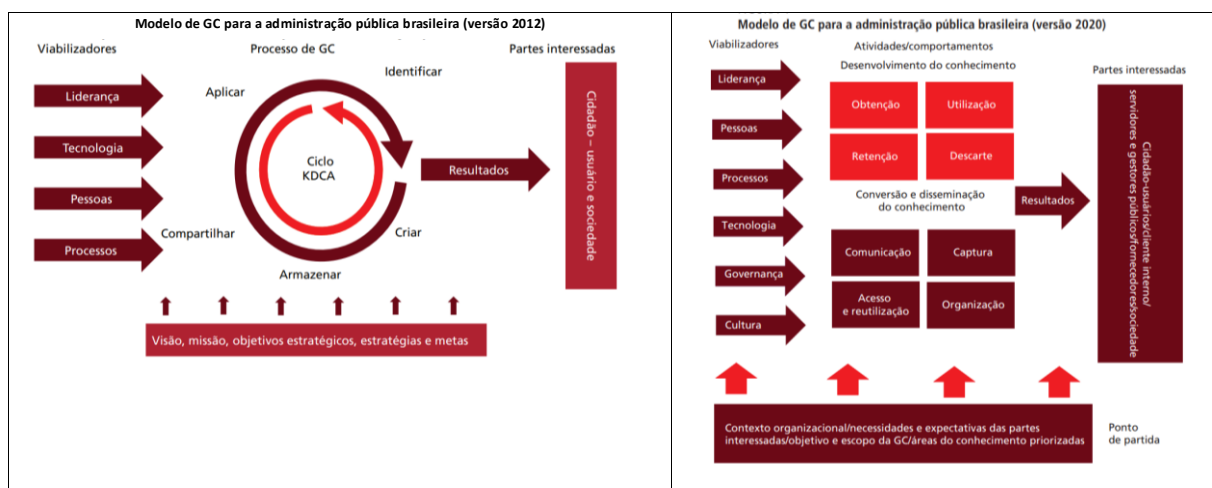
- 1) Justificativa – quais são as razões ou necessidades operacionais e como elas se relacionam com os objetivos estratégicos?
- 2) Objetivos – quais são os resultados esperados?
- 3) Descrição do processo ou projeto – qual é o escopo e abrangência; como será implementado?
- 4) Intervenção da GC – como a GC contribuirá efetivamente para suprir as necessidades organizacionais?
- 5) Fatores críticos de sucesso – o que contribuirá para o sucesso do projeto?

6) Análise de custo-benefício – qual a relação entre o custo de implementação projeto e os resultados a serem alcançados?

Em sua obra “Gestão do Conhecimento Simplificada”, Batista apresentou uma proposta de atualização do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira desenvolvido em 2012, a qual chamou de “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira Versão 2020”. Embora a obra tenha como data de referência o ano de 2023, sua publicação efetiva ocorreu em julho de 2024, dessa forma não foi abrangida pela pesquisa inicial que considerou as publicações ocorridas entre 2020 e 2023.

Uma das principais mudanças da versão 2012 para a versão 2020 é a adaptação do modelo às diretrizes estabelecidas na ISO 30401:2018, com o incremento dos viabilizadores da Gestão do Conhecimento “cultura” e “governança” (Figura 9).

Figura 9. Comparativo dos modelos versão 2012 e versão 2020



Fonte: Batista (2023)

O elemento "cultura" dentro do modelo de Gestão do Conhecimento exige que a organização comprove a existência de um ambiente propício à promoção da GC, de modo a fortalecer o Sistema de Gestão do Conhecimento. Para isso, é necessário: (i) estabelecer normas e incentivar comportamentos que favoreçam o compartilhamento de conhecimento e o aprendizado a partir de erros; (ii) disseminar uma mentalidade orientada à GC, valorizando a utilização do conhecimento como suporte à sua implementação — aspecto essencial para garantir a efetividade do sistema; e (iii) fomentar interações e iniciativas que envolvam práticas baseadas no conhecimento (ISO, 2018).

O componente denominado “governança” está relacionado à formulação de estratégias, definição de expectativas e estabelecimento de mecanismos que assegurem o alinhamento do Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) com os direcionadores estratégicos da organização. A governança compreende cinco elementos fundamentais: planejamento, suporte, execução, avaliação de desempenho e melhoria contínua do sistema (ISO, 2018).

É importante discutir as diferentes maneiras pelas quais as organizações podem lidar com a publicação da Norma ISO 30401:2018. Batista (2023) apresenta algumas opções, sugerindo que, embora a certificação oficial não seja possível, a norma pode ser útil como guia para implementação eficaz de SGC e como referência para auditorias internas, como segue:

1. **Ignorar a norma:** A adoção da ISO 30401 não é obrigatória, e poucas organizações devem mudar sua maneira de gerenciar o conhecimento devido à sua publicação.
2. **Usar a norma como roteiro:** A norma pode ser utilizada como um guia especialmente útil para organizações que estão começando a implementar a GC, fornecendo princípios, indicando caminhos iniciais e apontando aspectos que devem ser considerados e implementados.
3. **Utilizar a norma para auditoria de GC:** A organização pode realizar auditorias internas ou externas para verificar se atende aos requisitos da norma. Isso pode envolver entrevistas e análise documental para identificar evidências de conformidade com os 54 requisitos da norma. Diferentes grupos podem se interessar em medir o nível de conformidade, incluindo a equipe de GC, alta administração, a própria organização, clientes e clientes potenciais.
4. **Inexistência de certificação oficial:** A ISO 30401:2018 não é utilizada atualmente para certificação formal por organizações de avaliação de conformidade, e talvez nunca seja. As agências acreditadoras, como o Inmetro no Brasil, ainda não autorizam certificações relacionadas a essa norma. A decisão sobre adotar ou não a ISO 30401:2018 como base para certificação futura dependerá de sua relevância percebida.

5. **Implementação da norma sem buscar certificação:** Mesmo que não seja possível obter certificação formal, a norma pode ser utilizada para implementar SGC com êxito. Se optar por seguir a ISO 30401:2018, a organização deve capacitar sua equipe de GC, preparar-se para identificar riscos e oportunidades, realizar auditorias internas e desenvolver uma política de GC, que é um requisito frequentemente negligenciado.

Conforme destacado a versão 2020 do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira Versão 2020, trata-se de uma proposta de atualização baseada na ISO 30401:2018, buscando alinhar seu *framework* às diretrizes internacionais para sistemas de gestão do conhecimento. Embora essa atualização seja relevante e apresente avanços conceituais, a escolha pelo uso do modelo original de 2012 é justificada por sua robustez metodológica e consolidação na literatura científica. Além disso, o modelo de 2012 permite a continuidade de estudos comparativos com pesquisas anteriores, mantendo a coerência metodológica e facilitando a análise de padrões evolutivos ao longo do tempo.

A opção de utilizar o modelo de 2012 não desconsidera a importância da ISO 30401:2018. Pelo contrário, reconhece o valor dessa norma como referência para implementação de sistemas de GC. Contudo, considerando que o objetivo desta pesquisa é realizar um diagnóstico de maturidade, optou-se pelo uso de um modelo já amplamente aplicado e testado, cujos critérios de avaliação foram desenvolvidos com foco específico na mensuração da maturidade organizacional em GC.

O modelo de maturidade desenvolvido por Batista em 2012 possui instrumento específico para avaliar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações, por meio de critérios e dimensões bem definidos que permitem uma análise abrangente e estruturada. Este modelo já foi amplamente aplicado e validado em pesquisas e estudos práticos, o que garante sua consistência e confiabilidade como instrumento de diagnóstico.

Vale destacar que a adaptação do modelo de 2012 para incorporar os princípios da ISO 30401:2018, ou mesmo o desenvolvimento de uma ferramenta de diagnóstico específica baseada na norma, pode ser uma proposta relevante para estudos futuros. Esse aprimoramento poderia contribuir para alinhar os critérios de maturidade com as diretrizes mais recentes da gestão do conhecimento, ampliando as possibilidades de avaliação e aplicação prática.

3 METODOLOGIA

Este capítulo delinea a metodologia que será adotada para investigar a maturidade em Gestão do Conhecimento na PCDF, integrando teoria e prática para uma análise abrangente e fundamentada. Esta seção descreve a abordagem de pesquisa, a estratégia utilizada, os instrumentos de coleta de dados, a análise dos dados, além de contextualizar o estudo e descrever suas limitações, como a disponibilidade de dados, a representatividade da amostra e eventuais vieses na coleta e análise dos dados, conforme sugerido por (Creswell e Creswell, 2021).

Para contextualizar o estudo, será apresentada uma descrição da PCDF, sua estrutura organizacional, processos e práticas atuais relacionadas à GC. Isso proporcionará um quadro de referência para a análise da maturidade em GC na instituição.

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa de natureza descritiva, pois visa apresentar a análise da GC na PCDF, e exploratória, assim possibilitou explorar o fenômeno da GC na PCDF de modo a apresentar um diagnóstico do grau de maturidade em GC na PCDF. A pesquisa foi fundamentada na Escala Likert de cinco pontos, para medir o nível de maturidade da GC na Polícia Civil do Distrito Federal. A preferência pelo método quantitativo buscou um foco na coleta e análise de dados numéricos, permitindo a medição e comparação objetiva de variáveis relacionadas à maturidade em gestão do conhecimento (Hair, 2019; Bryman, 2016).

A finalidade da pesquisa foi do tipo aplicada, pois buscou contribuir diretamente para o diagnóstico da GC na PCDF, fornecendo *insights* e diretrizes para futuras etapas, (Bryman, 2016). Essa natureza de pesquisa indica uma orientação prática, focada em aplicar conhecimentos teóricos a situações reais, buscando soluções concretas ou melhorias em processos e práticas existentes (Creswell e Creswell, 2017).

3.2 Caracterização da Organização

A Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) remonta a 1808, quando o Príncipe Regente Dom João VI criou o cargo de Intendente-Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, como medida de segurança diante das idéias liberais francesas. O

primeiro ocupante desse cargo, Paulo Fernandes Viana, é considerado o fundador da Polícia Civil no Brasil (Cruz et al, 1998).

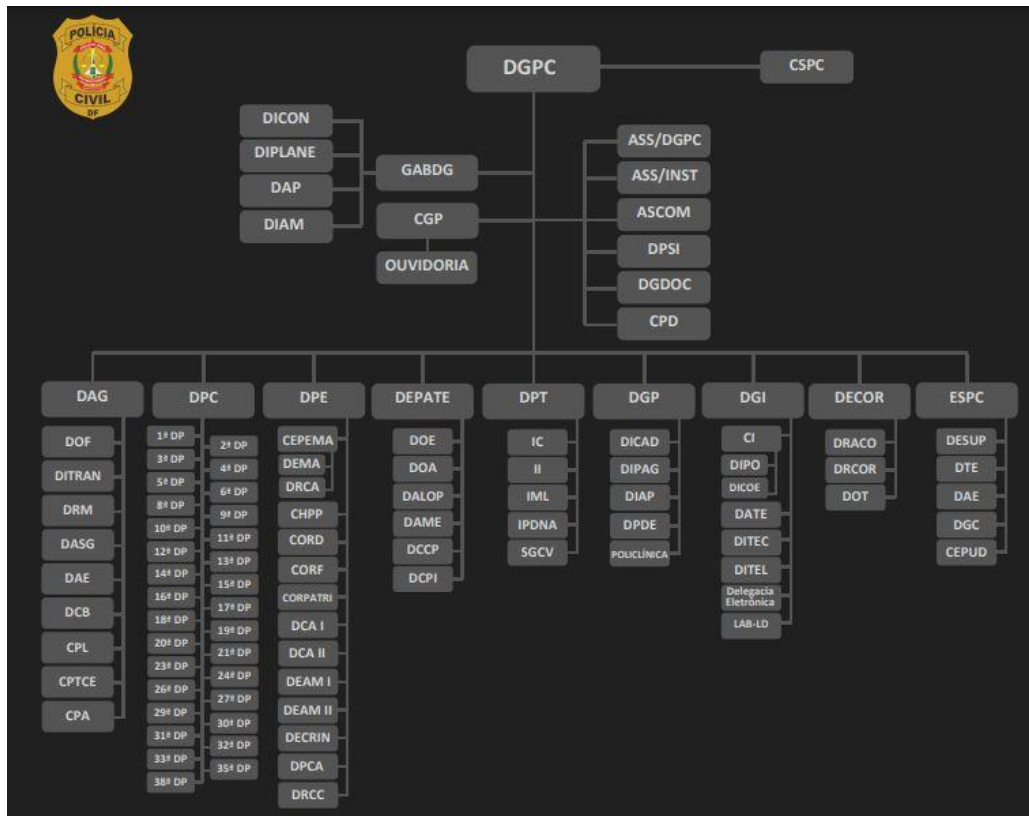
Ao longo dos anos, a instituição passou por várias transformações, como a criação do cargo de Chefe de Polícia em 1830, a instituição do Inquérito Policial em 1871 e a reforma do serviço policial da capital em 1902, que resultou na criação da Polícia Civil do Distrito Federal. Em 1946, o presidente Eurico Gaspar Dutra instituiu o dia 21 de abril como o Dia das Polícias Cíveis e Militares, com Tiradentes como patrono (Cruz et al, 1998).

Durante o governo de Castelo Branco em 1964, a PCDF foi reorganizada, e em 1965 foram feitas mudanças significativas, incluindo a implantação do Regime Jurídico dos Policiais Cíveis da União e do Distrito Federal, marcando o início da era contemporânea da instituição (Cruz et al, 1998).

A PCDF, instituição permanente, organizada constitucionalmente com base na hierarquia e na disciplina, essencial à função jurisdicional do Estado, subordinada diretamente ao Governador do Distrito Federal, tem por finalidade exercer as competências previstas no §4º do art. 144 da Constituição Federal, bem como nos demais dispositivos legais e regulamentares pertinentes. Exerce privativamente as atividades de criminalística, identificação civil e criminal, medicina e odontologia legal, cabendo-lhe o cumprimento de suas funções institucionais. Sua organização e atuação está regulamentada no Decreto nº 10.573, de 14 de dezembro de 2020, na Lei Federal nº 14.162, de 02 de junho de 2021 e pelo Decreto Distrital nº 42.940, de 24 de janeiro de 2022, conforme organograma apresentado na Figura 10. Seu Regimento Interno foi aprovado pela Resolução nº 01, de 07 de março de 2023.

A estrutura organizacional da PCDF conta, além da Delegacia Geral, com oito Departamentos e a Escola Superior de Polícia Civil, conforme apresentado na Figura 10.

Figura 10. Organograma PCDF



Fonte: Planejamento Estratégico PCDF 2024, p. 11.

A descrição das unidades consta no Anexo A.

A PCDF é dirigida por delegados de polícia de carreira e tem como incumbência exercer as funções de polícia judiciária e apurar infrações penais, exceto as militares, conforme estabelecido na Constituição Federal. Além de delegados de polícia, a PCDF contém em seus quadros funcionais: peritos criminais, agentes de polícia, escrivães de polícia, papiloscopistas, e agentes policiais de custódia. A instituição prioriza o aprimoramento dos procedimentos investigativos, com foco em áreas como inteligência policial e polícia técnica, além da atualização constante dos recursos tecnológicos. No âmbito do Distrito Federal, a PCDF é órgão do sistema de segurança pública ao qual compete as funções de polícia judiciária, ressalvadas as de competência da União, e a apuração de infrações penais, exceto as de natureza militar.

Os valores da PCDF incluem o respeito aos direitos fundamentais, a integração com a sociedade, a honestidade e o compromisso com a preservação da ordem pública e dos direitos humanos. O negócio da PCDF é a investigação criminal, que envolve diversas áreas do conhecimento como inteligência policial, perícia e identificação criminal. Também oferta à sociedade serviços vinculados ao exercício da cidadania,

com destaque para a emissão de carteiras de identidade e de certidões de antecedentes criminais, além de diversas ações e programas de prevenção que favorecem a redução da criminalidade.

Neste sentido, a PCDF exerce papel transformador na sociedade, combatendo a criminalidade, investigando e elucidando crimes e cumprindo mandados judiciais. Tudo isso, em busca de proporcionar uma maior segurança ao cidadão, invertendo a sensação compartilhada de impunidade que o país experimenta. A PCDF está na vanguarda das melhores práticas e iniciativas relacionadas à repressão qualificada à criminalidade e buscamos o contínuo aperfeiçoamento dos processos de investigação. Estimula as ações que mantenham o valor alcançado e outras que visem à obtenção de novos atributos antes não oferecidos. No que diz respeito ao exercício da cidadania, proporciona os meios para que o cidadão possa exercer outros direitos, como os de saúde e de assistência social. Sua carteira de projetos sociais aproxima do cidadão, em especial dos jovens, como uma oportunidade de conhecimento para que possam ressignificar suas experiências em busca de um futuro melhor.

O primeiro Plano Estratégico da Polícia Civil do Distrito Federal foi elaborado em 2006, com vigência de 2006 - 2009. Foi desenvolvido por um grupo de servidores da PCDF submetidos ao curso de atualização em Planejamento Estratégico, fruto de uma parceria da Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa com a Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça. Em 2013 foi construído um modelo de gestão estratégica para o período de 2014-2020, denominado Programa Avançar e que contou com a contratação de uma consultoria da Fundação Dom Cabral. Em 2019, com o início de uma nova gestão na PCDF, o Programa Avançar foi revisado e enfrentamos a audaciosa tarefa, não só de estabelecer um plano compatível com a realidade institucional, mas principalmente de criar condições para que o plano saísse do papel e fosse implementado, de fato, como direcionador organizacional. Foi publicado o Programa Avançar 2º Ciclo, período 2019-2023.

Nas esferas federal e distrital o instrumento ganha força e a cultura de planejamento é intensificada, pois são regulamentadas:

- Lei nº 13.675/2018 - cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS);
- Lei nº 6.456/2019 - institui a Política Distrital de Segurança Pública e Defesa Social (PDSP);

- Decreto nº 10.822/2021 - institui o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSP);
- Decreto nº 42.831/2021 - aprova o Plano Distrital de Segurança Pública e Defesa Social - (PDISP);
- Publicado em 2019, o Plano Estratégico do Distrito Federal 2019-2060 (PEDF) foi revisado em 2023.

Destaque para a Lei Distrital nº 6.456 de 26/12/2019 que, além de instituir a PDSP, estabeleceu o Sistema Distrital de Gestão de Segurança Pública e Defesa Social (SIDIGESP), que tem a finalidade de organizar os instrumentos de planejamento, gestão, orçamento e de política pública. A referida lei, em seu art. 6º dispõe que os planejamentos estratégicos dos órgãos de segurança do DF passam a compor o SIDIGESP, tornando obrigatória sua publicação.

Em 2024 é publicado o Programa Avançar 3º Ciclo, para o período de 2024 a 2027, do qual consta o mapa estratégico da PCDF (Figura 11), cujo objetivo é sintetizar em uma única página a estratégia da instituição de forma clara e objetiva. Pensando nisso, adotou-se um layout mais compreensível e de fácil comunicação. O formato de pirâmide facilita o fluxo de leitura de baixo para cima e deixa clara a relação causa e consequência dos elementos. Na base da pirâmide estão os valores institucionais que alicerçam todos os demais elementos. Na sequência estão os objetivos estratégicos relacionados aos quatro eixos de atuação. No topo do mapa estão a missão e finalmente aonde se quer chegar, que é a visão de futuro. Neste sentido o mapa deve ser lido da seguinte forma:

Figura 11. Mapa Estratégico da PCDF



Fonte: Planejamento Estratégico PCDF 2024, p. 26.

Dentre os objetivos apresentados no planejamento estratégico da PCDF, para este estudo destaca-se o Objetivo 6 – desenvolver equipe de alta performance, dentro do qual destaca-se a Gestão do Conhecimento apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 - Objetivo 6 – desenvolver equipe de alta performance

Objetivo 6 - Desenvolver equipe de alta performance	O6.E1 - Gestão do conhecimento e pesquisa	Fomentar a difusão do conhecimentos com foco em workshops setorizados e temáticos, bem como estimular a pesquisa científica e inovação no interesse institucional
	O6.E2 - Fortalecimento de competências	Promover a ampliação dos conhecimentos, habilidades e práticas dos servidores, em especial o fortalecimento das competências gerenciais
	O6.E3 - Qualificação do processo seletivo	Garantir periodicidade necessária e processo condizente às necessidades institucionais, com observância aos perfis profissionais compatíveis com as funções
	O6.E4 - Gestão dos abono de permanência	Realizar a gestão mais proveitosa dos servidores que tiverem preenchidos os requisitos para aposentadoria
	O6.E5 - Gestão do Quadro de Lotação Policial	Realizar o correto dimensionamento da força de trabalho, aprimorar o processo de recrutamento e remoção dos servidores, garantindo melhor alocação dos mesmos
	O6.E6 - Capacitação continuada	Buscar e promover a capacitação continuada dos servidores, garantindo a atualização quanto aos processos, metodologias, técnicas e doutrinas institucionais
	O6.E7 - Padronização visual	Favorecer a identificação do órgão e seus servidores durante a atuação, fortalecendo a imagem institucional
	O6.E8 - Contratação de colaboradores	Contratar estagiários e terceirizados qualificados para o desempenho de atividades meio

Fonte: Planejamento Estratégico PCDF 2024, p. 36.

Apesar de citar a Gestão do Conhecimento no objetivo 6, ao analisar o planejamento estratégico da PCDF, percebe-se que não existe um plano formal de GC na Instituição.

O objeto da pesquisa foram todos os departamentos da instituição, uma vez que todos os servidores da PCDF que ocupam cargos de chefia serão convidados a participar respondendo ao instrumento de pesquisa. Essa abordagem holística é fundamental para obter uma compreensão abrangente e precisa do nível de maturidade em gestão do conhecimento em toda a organização. Ao envolver todos os departamentos, a pesquisa busca identificar pontos fortes e áreas de melhoria, fornecendo *insights* valiosos para orientar iniciativas futuras de desenvolvimento organizacional e promover uma cultura de aprendizado contínuo dentro da PCDF.

3.3 População e Amostra

De acordo com o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP/PCDF (PDP/PCDF, 2023), em dezembro de 2022 a Instituição contava com 3863 (três mil, oitocentos e sessenta e três) cargos providos, que constitui o universo do estudo, e 5106 (cinco mil, cento e seis) cargos vagos, considerado o quadro autorizado nos termos da Lei nº 12.803/2013 que é de 8969 (oito mil, novecentos e sessenta e nove) cargos, distribuídos conforme Tabela 10.

Tabela 10 – Efetivo total PCDF

Cargo	Cargos Autorizados	Cargos Ocupados	Percentual Ocupado
Agente de Polícia	5649	2187	38,71%
Agente Policial de Custódia	800	365	45,63%
Delegado de Polícia	600	414	69%
Escrivão de Polícia	1000	331	33,1%
Papiloscopista Policial	360	257	71,39%
Perito Criminal	400	228	57%
Perito Médico-Legista	160	81	50,63%
TOTAL	8969	3863	43,07%

Fonte: Plano de Desenvolvimento de Pessoas PDP/PCDF 2023, P. 8.

De acordo com o PDP/PCDF, 2023, a PCDF tem 1.173 cargos de chefia, distribuídos conforme Tabela 11, que constituiu a população do estudo, sendo que ao final da etapa de coleta de dados, considerando um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, o tamanho da amostra necessária foi de aproximadamente 290 pessoas (arredondado para o número inteiro mais próximo), percentual de 24,69% da

população total (CRESWELL e CRESWELL, 2021). Ao final da pesquisa alcançou-se o número de 322 participantes, percentual de 27% da população total.

Todos os 1.173 chefes foram convidados a responder o questionário, pois de acordo com Batista (2012) autoavaliação e análise dos critérios devem envolver as pessoas que mais diretamente estejam ligadas ao assunto que será analisado, dessa forma os gestores (chefes) são as pessoas que são responsáveis por promover as ações de GC na organização. Na PCDF as funções de chefia em quase sua totalidade só podem ser exercidas por servidores das Carreiras Policiais (99%). A exceção fica apenas para os cargos da área da saúde, vinculados à Policlínica, conforme estabelece o Decreto Distrital nº 42.940/2022.

Tabela 11 – Total de Cargos de Chefia PCDF

Cargo/chefia	CNP	CPC	CPE	Total
Agente de polícia	0	602	14	616
Agente policial de custódia	0	43	3	46
Delegado de polícia	1	138	119	258
Escrivão de polícia	0	138	0	138
Papiloscopista policial	0	49	8	57
Perito criminal	0	26	10	36
Perito médico-legista	0	13	9	22
Total geral	1	1009	163	1173

Fonte: Plano de Desenvolvimento de Pessoas PDP/PCDF, P. 13.

3.4 Instrumento de Pesquisa

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário fechado com 36 assertivas objetivas (Anexo B), divididas em seis grupos de critérios de avaliação que abordaram os seguintes construtos: (i) liderança em GC; (ii) processos organizacionais; (iii) recursos humanos; (iv) tecnologia; (v) processos em GC; (vi) aprendizagem e inovação, adaptado do "Instrumento para a avaliação da GC na Administração Pública" proposto por Batista (2012). Desconsiderou-se o sétimo critério de avaliação proposto por Batista (2012), uma vez que a análise desse critério teria como premissa que a organização dispusesse de um Plano de Gestão do Conhecimento - PGC formalmente estabelecido, o que não se aplica à organização em estudo.

A aplicação de parte do Instrumento para a avaliação da GC na Administração Pública proposto por Batista (2012) representa uma limitação da pesquisa, pois dessa forma será aplicada apenas parte do modelo relacionada apenas ao diagnóstico. Assim,

será aplicada apenas a parte prescritiva do modelo, ficando a parte descritiva para pesquisas futuras. Batista (2012) destaca que na etapa do diagnóstico a organização pública realiza uma breve auto-avaliação do grau de maturidade em GC utilizando o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública, sendo que o objetivo dessa auto-avaliação é determinar o grau de utilização da GC na organização pública e verificar se a organização pública conta com condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de GC.

As 1.173 pessoas que exercem cargos de chefia na PCDF foram convidadas a responder as 36 assertivas com base na escala de pontuação descrita no Quadro 10:

Quadro 10 – Escala de pontuação

Pontuação	Resposta	Descrição
1	Discordo totalmente.	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
2	Discordo.	As ações descritas são mal realizadas.
3	Não concordo nem discordo.	As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4	Concordo parcialmente.	As ações descritas são bem realizadas.
5	Concordo totalmente.	As ações descritas são muito bem realizadas.

Fonte: extraído de Batista (2012, p. 91).

Ao fim do questionário foram adicionadas questões para a caracterização do perfil demográfico dos participantes, tais como sexo, faixa etária, escolaridade, cargo ou função na PCDF, e tempo de serviço na PCDF.

3.5 Procedimentos de Coleta de Dados

Primeiramente, o projeto de pesquisa foi submetido e recebeu parecer consubstanciado de aprovação pela Escola Superior de Polícia Civil e pela Delegacia Geral da PCDF, mediante Carta de apresentação (APÊNDICE A) e parecer favorável ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional (TCLEI) (APÊNDICE B), (processo SEI nº 00052-00018818/2024-21).

Para a coleta de dados e efetivação da pesquisa em campo, o questionário foi distribuído eletronicamente aos servidores que exercem cargo de chefia na PCDF, que constituiu a população do estudo. O link do questionário, desenvolvido na plataforma

Google forms, foi enviado por meio do Ofício Circular Nº 1/2025 - SSP/GAB/SI/COOI/GERINT (APÊNDICE B), para todas as unidades da PCDF através do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) do Governo do Distrito Federal (processo SEI nº 00052-00018818/2024-21), e a previsão para respondê-lo foi de aproximadamente 15 minutos. O link ficou disponível para resposta no período de 04/04/2025 a 18/04/2025.

O questionário é amplamente utilizado em pesquisas aplicadas por sua eficiência em coletar dados quantitativos de maneira estruturada, facilitando a análise comparativa e a generalização dos resultados (Bryman, 2016).

3.6 Procedimentos de Análise de Dados

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva, utilizando as médias das pontuações obtidas em cada critério de avaliação. Essas médias serão apresentadas visualmente em um gráfico radar. Esse gráfico mostra as pontuações atuais obtidas pela organização em cada critério e a pontuação máxima de cada critério. Também foram construídos quadros contendo a variância, o desvio padrão, o coeficiente de variação e a distribuição de frequência das respostas obtidas.

As etapas desse procedimento são descritas a seguir.

Etapa 1: Calcular a pontuação total obtida em cada um dos critérios, por meio do somatório das 6 assertivas correspondes ao critério. Exemplo: Para calcular a pontuação total obtida no critério “Liderança em GC”, deve-se somar as pontuações que foram atribuídas pelo participante, nas assertivas de 1 a 6. Observe que a pontuação máxima total que poderá ser obtida em cada critério será de 30 pontos. Essa etapa deverá ser aplicada em cada um dos questionários respondidos.

Etapa 2: Calcular a nota média por critério. Exemplo: Para calcular a nota média do critério Liderança em GC, deve-se calcular a média aritmética simples das pontuações totais obtidas no critério liderança em GC. Dessa forma, será possível identificar qual é a pontuação média do departamento em cada um dos critérios analisados. Quanto mais próxima a pontuação estiver da pontuação máxima melhores serão os resultados, conforme definido por Batista (2012).

Etapa 3: Preencher a “folha de pontuação do trabalho em grupo” (BATISTA, 2012) da seguinte forma:

- i) As notas obtidas em cada um dos critérios deverão ser classificadas conforme a sua colocação, sendo 1 a mais baixa e 6 a mais alta;
- ii) calcular a pontuação total somando-se a pontuação de cada um dos critérios.

Etapa 4: Com base na pontuação final total, identificar em qual nível de maturidade em Gestão do Conhecimento a PCDF se encontra.

O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira possui cinco níveis de maturidade (já demonstrado na Figura 8), relacionados à pontuação obtida, nos seguintes termos:

- I) Reação: de 42 a 83 pontos – consiste no nível em que a organização “não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social” (Batista, 2012, p. 95).
- II) Iniciação: de 84 a 125 pontos – a instituição “começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento” (Batista, 2012, p. 95).
- III) Introdução (expansão): de 126 a 146 pontos – “Há práticas de GC em algumas áreas” (Batista, 2012, p. 95).
- IV) Refinamento: de 147 a 188 pontos – Neste nível “a implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente” (Batista, 2012, p. 95).
- V) Maturidade: de 189 a 210 pontos. Consiste no nível mais elevado de avaliação da maturidade, onde a Gestão do Conhecimento está institucionalizada na organização objeto de estudo (Batista, 2012).

Com o cálculo das pontuações dos critérios é identificado o nível de maturidade em gestão do conhecimento na organização, que pode ser de reação, iniciação, expansão, refinamento ou maturidade. Além disso, serão consideradas as referências bibliográficas constantes do referencial teórico para embasar a análise dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos através da análise e interpretação dos dados coletados por meio da aplicação do questionário.

Primeiramente, foram realizadas análises estatísticas descritivas, a saber, média, mediana, moda, desvio padrão, variância, mínimo e máximo, a confiabilidade do instrumento para amostra do estudo foi verificada pelo alfa de Cronbach. Depois, foram feitas análises de associações e correlação dos itens de cada bloco por meio das correlações Pearson e análise fatorial exploratória. Os resultados encontrados serão apresentados a seguir:

4.1 Consistência Interna (Alpha de Cronbach)

A confiabilidade dos blocos do questionário foi avaliada utilizando o coeficiente Alpha de Cronbach. Os valores de Alpha de Cronbach para os blocos do questionário indicam boa a excelente consistência interna dos itens que compõem cada variável, conforme mostrado na Tabela 12.

A análise de consistência interna, por meio do Alpha de Cronbach, demonstrou que todos os blocos do questionário apresentaram valores superiores a 0,8, o que, segundo Marôco (2014), indica excelente confiabilidade. De acordo com Hair *et al.* (2009), valores de alpha superiores a 0,7 são aceitáveis para pesquisas em ciências sociais.

Tabela 12 – Alpha de Cronbach

Bloco	Alpha de Cronbach
Liderança	0.8354
Processos	0.8943
Pessoas	0.8592
Tecnologia	0.8074
Processos_GC	0.9049
Aprendizagem_Inovacao	0.8856

Fonte: Elaboração própria.

Valores de Alpha superiores a 0,8 indicam excelente consistência interna entre os itens de cada variável (MARÔCO, 2014; HAIR *et al.*, 2009).

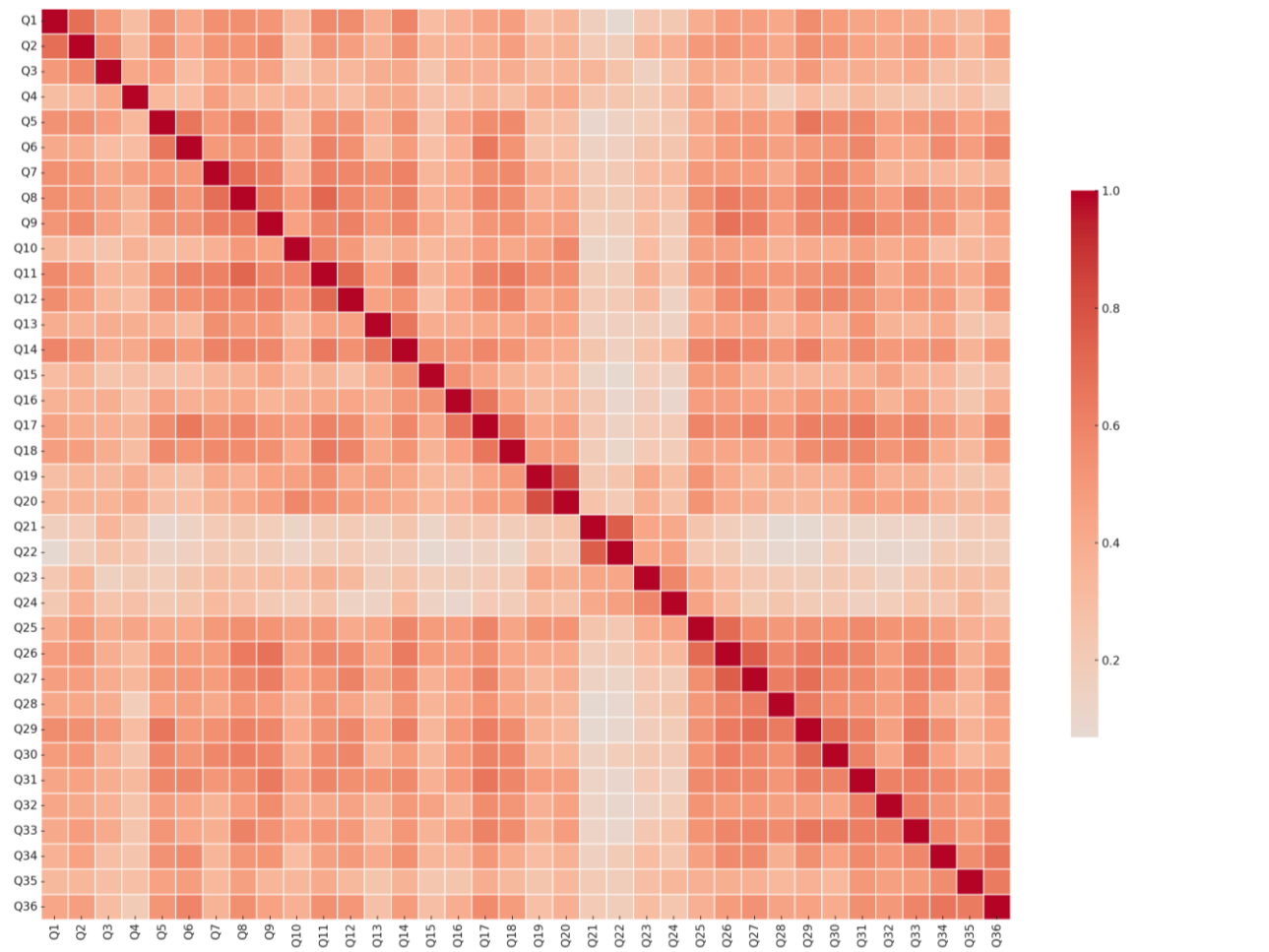
4.2 Matriz de Correlação de Pearson

A matriz de correlação de Pearson foi utilizada para examinar a associação linear entre os 36 itens. O mapa de calor (Figura 12) ilustra a força dessas correlações.

A matriz de correlação de Pearson revelou associações moderadas a fortes entre os itens de cada bloco, indicando coesão conceitual entre os elementos avaliados. A visualização por meio do mapa de calor reforça a percepção de agrupamentos consistentes entre os itens das variáveis.

Correlações acima de 0,5 são consideradas moderadas a fortes e sugerem coesão entre os itens que compõem os mesmos blocos teóricos. Correlações muito fracas ($r < 0,2$) podem indicar baixa convergência entre os construtos.

Figura 12. Mapa de Calor - Correlação de Person



Fonte: Elaboração própria.

4.3 Análise Fatorial Exploratória

A Análise Fatorial Exploratória foi realizada com 6 fatores, conforme os 6 blocos teóricos do modelo de Batista (2012). A Tabela 13 demonstra como estão as cargas fatoriais que indicam o grau de associação de cada item com os fatores extraídos. As cargas fatoriais indicam a associação de cada item a um fator. Valores acima de 0,4 são considerados aceitáveis para definir a estrutura do fator (HAIR et al., 2009).

Tabela 13 – Análise Fatorial

index	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
Q1	0.6464	-0.1293	-0.0628	-0.1132	0.2145	0.0042
Q2	0.6647	-0.0494	-0.1382	-0.0991	0.0785	-0.0123
Q3	0.554	0.0698	-0.1485	-0.1495	0.0605	-0.2891
Q4	0.4764	0.2104	0.0088	-0.1372	0.0772	-0.1182
Q5	0.6981	-0.2489	-0.1298	0.0811	0.1807	-0.1226
Q6	0.674	-0.1943	-0.1526	0.2266	0.1622	0.0456
Q7	0.7023	-0.0121	-0.0692	-0.2431	0.3318	0.0062
Q8	0.7917	-0.0994	-0.0972	-0.0677	0.1437	0.111
Q9	0.7697	-0.0695	0.0054	-0.1298	0.013	0.0553
Q10	0.6111	0.1223	0.2292	0.0279	-0.0118	0.1255
Q11	0.8016	0.03	0.0838	0.0169	0.2878	0.2679
Q12	0.7458	-0.0431	0.0158	0.0034	0.2168	0.1364
Q13	0.5995	0.0458	0.1009	-0.194	0.0797	-0.0939
Q14	0.7635	-0.0713	-0.0576	-0.1582	0.0354	-0.02
Q15	0.5193	-0.0259	0.0658	-0.1375	-0.1583	-0.1252
Q16	0.6015	-0.0663	0.0144	-0.0574	-0.0264	-0.2741
Q17	0.7752	-0.1014	0.0193	0.0922	0.0425	-0.2121
Q18	0.7201	-0.0349	0.1202	0.081	0.2782	-0.1572
Q19	0.6303	0.4641	0.4119	-0.0287	-0.0145	-0.0071
Q20	0.6584	0.4558	0.4296	0.1123	-0.0677	-0.0235
Q21	0.3017	0.5963	-0.5199	0.0091	0.032	-0.151
Q22	0.2754	0.5846	-0.5366	-0.0169	-0.0007	-0.0335
Q23	0.4212	0.4502	-0.1883	0.0453	-0.0483	0.2791
Q24	0.3785	0.3728	-0.3202	-0.0385	-0.1225	0.1147
Q25	0.7343	0.1132	0.0169	-0.1826	-0.2856	-0.0271
Q26	0.7903	-0.131	-0.0895	-0.2217	-0.3127	0.1879
Q27	0.7565	-0.2194	-0.0629	-0.0992	-0.2193	0.067
Q28	0.6612	-0.1812	0.0148	-0.0773	-0.139	-0.0075
Q29	0.7619	-0.2877	-0.0356	-0.1289	-0.0332	-0.1351
Q30	0.7327	-0.182	-0.0569	-0.1332	0.0446	-0.0847
Q31	0.7761	-0.1432	0.0866	0.111	-0.0278	-0.1331
Q32	0.658	-0.0908	0.0742	0.1785	-0.1618	-0.1991
Q33	0.7384	-0.153	0.0288	0.1659	-0.1863	-0.1274
Q34	0.6779	-0.1417	-0.1447	0.2816	-0.2007	0.0498
Q35	0.552	-0.0366	-0.1731	0.4082	-0.0899	0.0573
Q36	0.6755	-0.1232	-0.1631	0.481	-0.0402	0.093

Fonte: Elaboração própria.

A Análise Fatorial Exploratória (AFE), realizada com base em 36 variáveis, permitiu identificar a estrutura latente do instrumento aplicado, revelando seis fatores principais, de acordo com o número de dimensões teóricas do modelo proposto: Liderança, Processos, Pessoas, Tecnologia, Processos de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem/Inovação. Para a extração dos fatores, utilizou-se o método dos componentes principais com rotação Varimax e retenção com base no critério de autovalores superiores a 1 (Kaiser). As cargas fatoriais superiores a 0,4 foram consideradas significativas, conforme recomendam Hair et al. (2009) e Fávero e Belfiore (2017).

Fator 1 – Liderança

O primeiro fator apresentou cargas elevadas em 30 dos 36 itens analisados, com destaque para os itens Q1 a Q18 e Q25 a Q36. Essa ampla concentração de variáveis indica uma percepção fortemente integrada dos respondentes em relação à atuação da liderança nas práticas de GC, abrangendo temas como comunicação, motivação, clima organizacional, tomada de decisão, visão estratégica e incentivo ao compartilhamento do conhecimento.

Essa configuração revela que a liderança exerce papel transversal e estruturante no modelo de GC, influenciando direta ou indiretamente as demais dimensões. Tal interpretação é coerente com o referencial adotado, no qual a liderança é vista como força propulsora para a construção de uma cultura organizacional orientada à gestão do conhecimento.

Fator 2 – Processos

O segundo fator agrupou os itens Q19 a Q24, os quais se referem à padronização, documentação e melhoria contínua dos processos internos. Esses itens apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,45, o que garante boa consistência interna ao fator. Esses resultados evidenciam a existência de práticas voltadas à eficiência operacional e à institucionalização de rotinas organizacionais.

A coerência interna deste fator confirma a dimensão teórica “Processos”, vinculada à estabilidade e previsibilidade das atividades, facilitando a criação, o registro e a replicação do conhecimento organizacional.

Fator 3 – Tecnologia

Os mesmos itens relacionados a processos (Q21 a Q24) apresentaram cargas negativas no Fator 3, configurando um agrupamento com valência crítica, ligado à percepção de ausência ou inadequação de suporte tecnológico. Este fator, portanto, representa a dimensão “Tecnologia”, mas sob um viés de deficiência percebida, indicando que os recursos de tecnologia da informação disponíveis não têm atendido de forma eficaz às demandas por gestão do conhecimento.

A sobreposição parcial entre os Fatores 2 e 3 sugere que, embora os processos estejam minimamente estruturados, ainda faltam ferramentas tecnológicas que promovam sua integração, automação ou rastreabilidade.

Fator 4 – Pessoas

Os itens Q34 (0,2816), Q35 (0,4082) e Q36 (0,481) compõem o quarto fator, que pode ser interpretado como representativo da dimensão “Pessoas”. Esses itens estão relacionados à qualificação, engajamento, experiência profissional e valorização do capital intelectual da organização.

Embora este fator tenha emergido com menos variáveis, as cargas são coerentes com a concepção teórica de que a maturidade em GC depende da competência, motivação e retenção dos indivíduos que integram a força de trabalho.

Fator 5 – Aprendizagem e Inovação

O quinto fator foi composto por variáveis com cargas moderadas, como Q7 (0,3318), Q11 (0,2878) e Q18 (0,2782), ligadas a práticas de desenvolvimento contínuo, feedback, inovação incremental e reflexividade institucional. Apesar das cargas estarem próximas do limiar mínimo, o agrupamento sugere a presença de uma dimensão voltada à “Aprendizagem e Inovação”.

Esta dimensão é essencial à evolução da maturidade em GC, pois representa a capacidade da organização de transformar conhecimento em ação, por meio de experimentação, avaliação de resultados e aperfeiçoamento de práticas.

Fator 6 – Processos de GC

Por fim, o sexto fator apresentou cargas positivas discretas nos itens Q10 (0,1255), Q11 (0,2679) e Q23 (0,2791), sugerindo baixa coesão interna. Esses itens tratam do uso de práticas específicas de GC, como repositórios, mapeamento de conhecimento, boas práticas e avaliação do desempenho do conhecimento.

A fragilidade estrutural deste fator pode refletir a ausência de um sistema consolidado de GC, com procedimentos formais, indicadores ou instrumentos de avaliação institucionalizados. Trata-se de um aspecto crítico que precisa ser abordado para o avanço da maturidade organizacional.

Os resultados da AFE indicam uma forte aderência entre os fatores empíricos e as dimensões teóricas do modelo adotado, validando a estrutura conceitual do instrumento. A dimensão “Liderança” destacou-se como elemento agregador, refletindo sua influência transversal sobre a gestão do conhecimento. As demais dimensões — “Processos”, “Pessoas”, “Tecnologia”, “Aprendizagem/Inovação” e “Processos de GC”

— apresentaram configurações coerentes, embora com níveis variados de coesão interna.

A sobreposição de cargas entre “Processos” e “Tecnologia” indica a interdependência entre essas dimensões, enquanto a baixa densidade de itens em “Processos de GC” e “Aprendizagem/Inovação” sinaliza áreas que requerem maior institucionalização de práticas e rotinas.

A Análise Fatorial Exploratória com seis fatores permitiu identificar as cargas fatoriais dos itens, indicando que a maioria das questões se agrupa conforme os blocos teóricos propostos. Essa estrutura fatorial reforça a validade de constructo do instrumento, conforme recomendações de Fávero e Belfiore (2017) e Hair et al. (2009), sendo especialmente útil para diagnósticos organizacionais estruturados.

A aplicação do modelo de Batista (2012) foi estatisticamente validada por meio de medidas de confiabilidade e estrutura fatorial. Os resultados sustentam a robustez do instrumento utilizado, com evidências claras de consistência interna, coesão entre os itens e validade de constructo. Tais evidências corroboram a utilização do questionário como ferramenta eficaz para diagnóstico da maturidade em gestão do conhecimento.

4.4 Caracterização dos participantes

Todas as 1.173 pessoas que exercem cargos de chefia na PCDF foram convidadas a responder o questionário, sendo que ao final da etapa de coleta de dados, considerando um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, o tamanho da amostra foi de 322 pessoas, percentual de 27% da população total (CRESWELL e CRESWELL, 2021).

Na PCDF as funções de chefia em quase sua totalidade só podem ser exercidas por servidores das Carreiras Policiais (99%). A exceção fica apenas para os cargos da área da saúde, vinculados à Policlínica, conforme estabelece o Decreto Distrital nº 42.940/2022.

A aplicação do questionário possibilitou identificar o perfil demográfico dos participantes, tais como cargo ou função na PCDF, tempo de serviço na PCDF, faixa etária, sexo e escolaridade.

Na Tabela 14, estão dispostos os dados demográficos dos 322 participantes que responderam ao questionário. A análise do perfil dos respondentes permite compreender melhor o contexto organizacional e identificar possíveis influências sobre as percepções acerca da gestão do conhecimento.

Tabela 14 – Perfil demográfico dos participantes

Variável	Categoria	Quantidade	Percentual (%)
Sexo	Masculino	216	67,08
	Feminino	106	32,92
Faixa etária	Entre 41 e 54 anos	230	71,43
	Entre 31 e 40 anos	62	19,25
	Acima de 55 anos	28	8,70
	Entre 24 e 30 anos	2	0,62
Escolaridade	Especialização	178	55,28
	Graduação	101	31,37
	Mestrado	32	9,94
	Doutorado	6	1,86
	Ensino Médio	4	1,24
	Pós-doutorado	1	0,31
Cargo ou Função na PCDF	Agente de Polícia	194	60,25
	Delegado de Polícia	50	15,53
	Escrivão de Polícia	32	9,94
	Papiloscopista Policial	20	6,21
	Agente Policial de Custódia	16	4,97
	Perito Criminal	10	3,11
Tempo de Serviço na PCDF	Acima de 20 anos	100	31,06
	16 a 20 anos	98	30,43
	6 a 10 anos	70	21,74
	11 a 15 anos	50	15,53
	Menos de 1 ano	2	0,62
	1 a 5 anos	2	0,62

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que a maioria dos participantes é do sexo masculino, representando 67,08% do total, enquanto 32,92% são do sexo feminino. Esse resultado reflete a predominância histórica de homens nas carreiras policiais, especialmente nas forças de segurança pública, e está em consonância com dados institucionais da PCDF que apontam para a presença majoritária de servidores do sexo masculino em seus quadros (PCDF, 2023).

No que tange à faixa etária, verifica-se uma concentração significativa de servidores entre 41 e 54 anos (71,43% dos respondentes), seguida pela faixa de 31 a 40 anos (19,25%). Apenas 8,70% possuem mais de 55 anos, e 0,62% estão na faixa entre 24 e 30 anos. Esses dados indicam que a maioria dos participantes está em fase madura da carreira, possuindo ampla experiência profissional acumulada. Tal perfil etário é relevante, pois evidencia que as percepções sobre práticas de gestão do conhecimento

provêm, majoritariamente, de servidores experientes, o que tende a enriquecer as respostas com visões práticas e realistas da cultura organizacional da PCDF.

Em relação à escolaridade, destaca-se que 55,28% dos participantes possuem pós-graduação em nível de especialização, enquanto 31,37% possuem apenas graduação. Ademais, 9,94% possuem mestrado e 1,86% doutorado, com um pequeno percentual de 0,31% de pós-doutorado. Apenas 1,24% declararam ter o Ensino Médio como formação máxima. A elevada qualificação acadêmica dos respondentes é um dado relevante, pois, conforme ressaltado por Davenport e Prusak (1998), níveis superiores de escolaridade favorecem a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento nas organizações, especialmente no setor público.

A distribuição dos cargos evidencia que a maioria dos participantes exerce a função de Agente de Polícia (60,25%), seguido de Delegado de Polícia (15,53%), Escrivão de Polícia (9,94%), Papiloscopista Policial (6,21%), Agente Policial de Custódia (4,97%) e Perito Criminal (3,11%). Esse perfil demonstra que a percepção sobre gestão do conhecimento foi coletada de uma base diversificada de funções operacionais e estratégicas, embora predomine a visão dos agentes de execução direta das atividades investigativas.

No tocante ao tempo de serviço, a maioria dos respondentes possui mais de 16 anos de atuação na instituição, distribuída entre os intervalos de acima de 20 anos (31,06%) e 16 a 20 anos (30,43%). Cerca de 21,74% possuem entre 6 e 10 anos de serviço, enquanto 15,53% estão entre 11 e 15 anos. Apenas 1,24% estão na PCDF há menos de 5 anos. O predomínio de servidores com longa trajetória institucional reforça a ideia de que o levantamento de dados foi realizado junto a indivíduos com amplo conhecimento sobre os processos internos da organização, capazes de avaliar com maior profundidade a maturidade da gestão do conhecimento.

De modo geral, o perfil demográfico identificado sugere um corpo de respondentes altamente qualificado e experiente. Esse contexto é fundamental para a análise dos resultados subsequentes, pois aponta que as práticas de gestão do conhecimento na PCDF são percebidas e avaliadas a partir da ótica de profissionais que aliam formação acadêmica robusta à vivência prática acumulada ao longo dos anos. Essa característica potencializa a confiabilidade dos dados coletados e amplia a validade das inferências realizadas a partir dos resultados obtidos no estudo.

Na Tabela 15 são apresentados dados comparativos da distribuição percentual dos cargos da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) entre a população total de 1.173

chefes e a amostra utilizada na pesquisa de 322 respondentes. A coluna "Variação Percentual (%)" descreve as discrepâncias de representatividade entre os dois grupos.

Tabela 15 – Distribuição Percentual dos Cargos da PCDF: População Total e Amostra da Pesquisa

Cargo	Quantidade Total	Percentual do Total (%)	Quantidade na Amostra	Percentual da Amostra (%)	Variação Percentual (%)
Agente de Polícia	616	53	194	60	7
Agente Policial de Custódia	46	4	16	5	1
Delegado de Polícia	258	22	50	16	-6
Escrivão de Polícia	138	12	32	10	-2
Papiloscopista Policial	57	5	20	6	1
Perito Criminal	36	3	10	3	0
Perito Médico-Legista	22	2	0	0	-100
Total	1173	100	322	100	0

Fonte: Elaboração própria.

A distribuição dos cargos na amostra da pesquisa reflete de forma bastante satisfatória a composição funcional da PCDF, conferindo legitimidade às análises realizadas. As diferentes funções que integram a estrutura da instituição — incluindo agentes de polícia, delegados, escrivães, peritos, papiloscopistas e agentes de custódia — estiveram representadas na amostra de maneira proporcional e coerente com sua participação no quadro geral. Ainda que pequenas variações tenham sido observadas entre os percentuais da população e da amostra (-6% de delegados; -2% de escrivães), essas diferenças são naturais em estudos amostrais e não comprometem a representatividade geral. Ressalta-se apenas a ausência de participação de servidores do cargo de perito médico-legista, cuja representatividade no quadro total é reduzida (2%), o que não interfere significativamente na consistência e abrangência da análise realizada, porém, representa uma limitação da pesquisa.

Conforme já destacada no referencial teórico, a efetividade da Gestão do Conhecimento em organizações públicas depende de uma série de elementos estratégicos que viabilizam a criação, a disseminação, a retenção e a aplicação do conhecimento organizacional. Esses elementos, conhecidos como Fatores Críticos de Sucesso (FCS) ou viabilizadores, constituem condições essenciais para que as práticas de GC possam ser implementadas de maneira eficaz e sustentável (Dalkir, 2011; Bukowitz e Williams, 2002).

De acordo com Batista (2012), o êxito das iniciativas de GC na administração pública brasileira está diretamente relacionado ao fortalecimento de determinados fatores organizacionais que, em conjunto, favorecem a maturidade do conhecimento institucional. Tais fatores incluem aspectos como liderança comprometida, cultura organizacional propícia, processos formais de aprendizagem, suporte tecnológico adequado e sistemas de incentivo que valorizem a gestão do saber.

Nas próximas seis subseções, serão exploradas as questões correspondentes a cada um dos Fatores Críticos de Sucesso avaliados no questionário aplicado neste estudo. A análise buscará identificar o grau de desenvolvimento de cada fator no contexto da PCDF, relacionando os achados empíricos com as principais contribuições da literatura sobre GC. Essa abordagem visa compreender em que medida tais fatores estão presentes e como influenciam a capacidade institucional de gerir efetivamente o conhecimento.

4.5 Fator crítico de sucesso de GC - Liderança

Para iniciar a discussão a respeito da liderança, o Quadro 11 apresenta a distribuição de frequência das respostas dos participantes da pesquisa, conforme a pontuação atribuída em cada uma das assertivas que compõem o Fator Crítico de Sucesso (FCS) Liderança no contexto da Gestão do Conhecimento na PCDF. Os dados revelam que, em todas as assertivas, houve atribuição de pontuações superiores a 1, evidenciando a existência, ainda que parcial, de ações relacionadas à liderança em GC na instituição. Entretanto, em nenhuma das assertivas foi atribuída a pontuação máxima 5, o que reforça a percepção de que as práticas de liderança ainda não são percebidas como plenamente maduras ou de excelência.

Quadro 11 – Distribuição de Frequência – Liderança

Assertivas	Frequências					Pontuação média
	1 pt.	2 pts.	3 pts.	4 pts.	5 pts.	
A1	18	86	136	46	36	2,99
A2	32	90	128	44	28	2,83
A3	22	104	128	54	14	2,8
A4	6	22	126	94	74	3,65
A5	42	82	126	58	14	2,75
A6	58	106	112	34	12	2,49
Pontuação média nas assertivas do critério						2,92
Assertivas						

A1	A PCDF compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	
A2	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	
A3	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	
A4	A PCDF tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	
A5	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	
A6	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	
Situação atual		Escala de pontuação
As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas		1
As ações descritas são mal realizadas		2
As ações descritas são realizadas de forma adequada		3
As ações descritas são bem realizadas		4
As ações descritas são muito bem realizadas		5

Fonte: Elaboração própria.

A média geral das assertivas dessa dimensão foi de 2,92, sendo, portanto, classificada como “adequada” de acordo com a escala de Likert utilizada. Ainda assim, a presença significativa de respostas nas faixas 1 e 2 em todas as assertivas sugere que há uma percepção difusa e heterogênea entre os servidores quanto à efetividade das ações de liderança relacionadas à GC.

Dentre os resultados, destaca-se positivamente a assertiva A4, que trata da existência de uma política de proteção da informação e do conhecimento, a qual apresentou a maior média (3,65). Isso pode indicar que os aspectos relacionados à segurança da informação e à integridade dos dados institucionais estão mais formalizados e visíveis na organização. Essa percepção está alinhada à ênfase dada por autores como Batista (2012) e OCDE (2003) à importância da infraestrutura normativa e da proteção do conhecimento como suporte à maturidade em GC.

Por outro lado, as assertivas A6 (média 2,49), A2 (2,83) e A3 (2,80) apontam as maiores fragilidades da dimensão Liderança, ao refletirem, respectivamente, a ausência de reconhecimento formal ao compartilhamento do conhecimento, a

inexistência de arranjos organizacionais dedicados à GC e a baixa alocação de recursos financeiros para as iniciativas de conhecimento. Esses aspectos revelam fragilidades estruturais e estratégicas na condução da GC pela alta gestão da PCDF, corroborando os achados de Corrêa et al. (2022) e Martins et al. (2023), que identificaram padrão semelhante em outras instituições públicas brasileiras.

Em estudo empírico conduzido por Itaborahy et al. (2021), identificou-se que o vínculo entre GC e liderança institucional ainda é frágil na maioria das administrações públicas, havendo uma tendência de tratar a GC como responsabilidade de áreas técnicas, e não como uma política transversal de gestão estratégica. Tal constatação também se aplica à PCDF, à luz dos dados coletados.

Nesse contexto, os resultados obtidos sugerem que a liderança institucional da PCDF atua de forma parcial e reativa no que tange à GC, carecendo de uma postura mais ativa e integradora. É necessário que a liderança compreenda a GC como instrumento de transformação organizacional e de melhoria da entrega de valor público — conforme sustentado por Batista (2023), que atualiza seu modelo original (2012) e reafirma a centralidade da liderança para a maturidade da GC no setor público.

4.6 Fator crítico de sucesso de GC – Processos

A análise do FCS de GC Processos, conforme demonstrado no Quadro 12, revela que a Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) apresenta um estágio de maturidade intermediária nessa dimensão da Gestão do Conhecimento. Em todas as assertivas avaliadas, houve atribuições de pontuações superiores a 1, o que indica que os participantes reconheceram a existência de ações mínimas relacionadas à gestão de processos. Entretanto, vale destacar que nenhuma assertiva recebeu concentração significativa de pontuação máxima 5, o que demonstra a ausência de percepção de excelência na condução desses processos no âmbito organizacional.

Quadro 12 – Distribuição de Frequência – Processos

Assertivas	Frequências					Pontuação média
	1 pt.	2 pts.	3 pts.	4 pts.	5 pts.	
A7	20	82	130	58	32	3
A8	22	94	136	52	18	2,84
A9	22	66	156	58	20	2,96
A10	22	58	132	84	26	3,11
A11	20	60	162	52	28	3,02

A12	24	78	138	68	14	2,91
Pontuação média nas assertivas do critério						2,97
Assertivas						
A7	A PCDF define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.					
A8	A PCDF modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.					
A9	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.					
A10	A PCDF tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.					
A11	A PCDF implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.					
A12	A PCDF avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.					
Situação atual						Escala de pontuação
As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas						1
As ações descritas são mal realizadas						2
As ações descritas são realizadas de forma adequada						3
As ações descritas são bem realizadas						4
As ações descritas são muito bem realizadas						5

Fonte: Elaboração própria.

O padrão observado corrobora os achados de Corrêa et al. (2021c), que demonstraram que instituições públicas brasileiras, mesmo com esforços estruturais em GC, ainda enfrentam dificuldades na consolidação de práticas processuais integradas, eficientes e alinhadas ao valor público. A assertiva A10, referente à existência de sistema de gerenciamento de crises e continuidade operacional, apresentou a maior média da dimensão (3,11), sugerindo que as práticas de gestão de risco e resiliência institucional são as mais reconhecidas pelos respondentes. Esse dado reforça o entendimento de Batista (2012) de que a capacidade institucional de reagir a eventos imprevistos é uma competência organizacional essencial à maturidade da GC.

Em contraste, a assertiva A8, que trata da modelagem dos sistemas de trabalho voltados à agregação de valor ao cidadão-usuário, obteve a menor média (2,84), revelando uma fragilidade estrutural na articulação entre os processos internos e a missão institucional. A baixa pontuação nesta assertiva evidencia um desafio crucial, pois, conforme ressaltado por Siqueira e Honig (2019) e pela OCDE (2003), a eficácia

da GC no setor público está diretamente vinculada à capacidade da organização de entregar resultados com impacto social significativo e mensurável.

As demais assertivas — A7, A9, A11 e A12 — apresentaram médias entre 2,91 e 3,02, apontando para a existência de iniciativas relacionadas à definição de competências estratégicas, incorporação de tecnologias, implementação e melhoria de processos, porém com percepções heterogêneas e ainda limitadas quanto à efetividade dessas ações. Essa variação nos níveis de percepção, apontada no Quadro 12, pode ser atribuída à falta de padronização entre unidades organizacionais, à carência de liderança orientada por processos e à ausência de ciclos sistemáticos de avaliação e retroalimentação, conforme discutido por Massaro, Dumay e Garlatti (2015).

Apesar de a média geral das assertivas (2,97) situar-se na faixa de realização adequada, a ausência de pontuações máximas e a dispersão das respostas evidenciam uma percepção organizacional de que os processos-chave não estão plenamente integrados nem orientados por uma lógica de geração contínua de valor público. A predominância de respostas medianas, aliada à baixa expressividade da assertiva A8, sinaliza que a modelagem de processos voltada ao cidadão-usuário ainda não é uma prática consolidada — o que compromete a capacidade da organização de alinhar sua atuação às demandas sociais de forma eficaz e mensurável, como apontam Siqueira e Honig (2019) e OCDE (2003).

Por outro lado, a valorização da assertiva A10, que trata da gestão de crises e da continuidade operacional, reflete um foco institucional mais reativo que proativo, corroborando o que foi observado por Corrêa et al. (2021c) em diagnósticos semelhantes no setor público. Nesse cenário, autores como Batista (2012), Massaro, Dumay e Garlatti (2015) e Andreeva e Kianto (2012) defendem que o fortalecimento da dimensão de processos passa pela incorporação de metodologias de gestão orientadas ao aprendizado institucional, à padronização de práticas e à inovação contínua.

Os resultados da análise do Fator Crítico de Sucesso Processos sugerem que a PCDF se encontra em um estágio de desenvolvimento ainda incipiente rumo à maturidade plena em Gestão do Conhecimento no que tange à gestão processual. Como alertam Nonaka e Takeuchi (1997), a consolidação de rotinas baseadas no compartilhamento e na conversão do conhecimento tácito em explícito depende da existência de fluxos processuais bem definidos. Portanto, mais do que um requisito técnico, o aprimoramento da gestão de processos deve ser compreendido como uma alavanca estratégica para elevar a eficácia institucional, assegurar a consistência das

entregas organizacionais e fortalecer a capacidade de resposta da PCDF frente aos desafios complexos do serviço público contemporâneo.

4.7 Fator crítico de sucesso de GC – Pessoas

A análise da dimensão Pessoas, conforme os dados sistematizados na Quadro 13, evidencia um nível de maturidade baixo na PCDF quanto à atuação organizacional nesse domínio da Gestão do Conhecimento. Com uma pontuação média geral de 2,51, este foi o fator crítico de sucesso que apresentou o menor desempenho entre os avaliados, sugerindo que as práticas relacionadas ao desenvolvimento humano, à gestão de competências e ao compartilhamento de conhecimento são incipientes, desarticuladas ou pouco valorizadas institucionalmente.

Quadro 13 – Distribuição de Frequência – Pessoas

Assertivas	Frequências					Pontuação média
	1 pt.	2 pts.	3 pts.	4 pts.	5 pts.	
A13	10	52	108	102	50	3,4
A14	30	86	128	50	28	2,88
A15	110	108	70	20	14	2,13
A16	112	108	72	20	10	2,09
A17	100	114	78	24	6	2,14
A18	56	120	112	20	14	2,43
Pontuação média nas assertivas do critério						2,51
Assertivas						
A13	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.					
A14	A PCDF dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.					
A15	A PCDF tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria.					
A16	A PCDF conta com banco de competências dos seus servidores públicos.					
A17	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.					
A18	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.					
Situação atual						Escala de pontuação
As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas						1
As ações descritas são mal realizadas						2
As ações descritas são realizadas de forma adequada						3

As ações descritas são bem realizadas	4
As ações descritas são muito bem realizadas	5

Fonte: Elaboração própria.

Apesar de a assertiva A13 — relativa aos programas de capacitação e desenvolvimento de carreira — apresentar média relativamente satisfatória (3,4), com predominância de respostas nas faixas 3, 4 e 5, as demais assertivas revelam importantes fragilidades estruturais e culturais. As assertivas A15, A16 e A17 — que tratam de processos formais de *mentoring*, banco de competências e reconhecimento de práticas colaborativas — obtiveram médias baixas (2,13, 2,09 e 2,14, respectivamente), com predominância de respostas nas categorias “muito mal realizadas” e “mal realizadas”. Esse resultado corrobora os achados de Corrêa et al. (2023) e Martins et al. (2023), que apontam a baixa institucionalização das práticas de GC voltadas à valorização das pessoas como um dos principais entraves à maturidade em organizações públicas brasileiras.

Conforme observam Balbino et al. (2016), Itaborahy et al. (2021) e Perelles, Silva e Vicentin (2023), a ausência de mecanismos formais de transferência de conhecimento, como tutoria e coaching, e de estruturas de mapeamento de competências compromete não apenas a continuidade do saber organizacional, mas também a capacidade de inovar e melhorar continuamente os processos institucionais. Na PCDF, a inexistência de um banco de competências e de práticas sistemáticas de integração entre servidores experientes e novatos demonstra a ausência de um plano estratégico de valorização e retenção do conhecimento.

A assertiva A18, com média de 2,43, destaca-se por revelar a dificuldade da organização em promover o trabalho colaborativo, seja por meio de equipes interfuncionais, círculos de qualidade ou comunidades de prática (COPs). Como demonstram Zilli et al. (2021) e Sabino et al. (2020), estruturas desse tipo são fundamentais para o fortalecimento de redes de conhecimento e para a criação de ambientes propícios à inovação e à aprendizagem coletiva. No entanto, o predomínio de uma cultura hierárquica e verticalizada, como tradicionalmente observada em instituições policiais, tende a dificultar esse tipo de reorganização.

Ademais, o não reconhecimento das práticas de compartilhamento de conhecimento (A17) compromete o engajamento dos servidores com iniciativas de GC. Amayah (2013) e Massaro, Dumay e Garlatti (2015) destacam que a valorização simbólica e/ou funcional do conhecimento compartilhado é um fator decisivo para o

sucesso de qualquer programa de GC, pois contribui para consolidar uma cultura de colaboração e confiança.

Estudos recentes como os de Teixeira, Frogeri e Piurcosky (2020), Escrivão e Silva (2021) e Santos, Antunes e Magalhães (2022), convergem em apontar que a ausência de ações estruturadas voltadas ao desenvolvimento humano é um dos principais fatores limitantes para o avanço da maturidade em GC no setor público brasileiro. Tais estudos também recomendam que a valorização dos servidores e a promoção da cultura de compartilhamento passem a compor as agendas estratégicas das instituições públicas.

Nonaka e Takeuchi (2008), Alavi e Leidner (2001) e Batista, 2012 destacam que a dimensão Pessoas constitui o eixo central da maturidade em GC. A gestão eficaz do conhecimento depende, sobretudo, do engajamento dos indivíduos na criação, disseminação e aplicação do saber organizacional. Para tanto, é necessário um ambiente organizacional que estimule, reconheça e estruture o protagonismo dos servidores nesse processo, o que ainda não se verifica de maneira satisfatória na PCDF.

4.8 Fator crítico de sucesso de GC – Tecnologia

A análise da dimensão Tecnologia, conforme os dados dispostos no Quadro 14, revela que PCDF apresenta um nível de maturidade elevado nesse Fator Crítico de Sucesso da Gestão do Conhecimento. A pontuação média geral de 3,97 indica que os servidores percebem que as práticas tecnológicas relacionadas à GC são bem realizadas, aproximando-se da faixa de excelência, pontuação 5. Trata-se da dimensão com maior média entre todas as analisadas, sinalizando que a infraestrutura tecnológica é um ponto forte no contexto da GC da PCDF.

Quadro 14 - Distribuição de Frequência – Tecnologia

Assertivas	Frequências					Pontuação média
	1 pt.	2 pts.	3 pts.	4 pts.	5 pts.	
A19	8	44	126	94	50	3,42
A20	10	48	136	88	40	3,31
A21	4	14	42	58	204	4,38
A22	0	12	26	56	228	4,55
A23	2	10	72	86	152	4,17
A24	4	24	76	90	128	3,98
Pontuação média nas assertivas do critério						3,97
Assertivas						

A19	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.
A20	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da PCDF.
A21	Todas as pessoas da PCDF têm acesso a computador.
A22	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.
A23	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.
A24	A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.
Situação atual	
Escala de pontuação	
As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1
As ações descritas são mal realizadas	2
As ações descritas são realizadas de forma adequada	3
As ações descritas são bem realizadas	4
As ações descritas são muito bem realizadas	5

Fonte: Elaboração própria.

As assertivas A21 e A22, que versam sobre o acesso universal aos computadores e à internet/intranet com endereço de e-mail institucional, obtiveram médias de 4,38 e 4,55, respectivamente. Esses resultados evidenciam que a base tecnológica mínima necessária para a operação digital e para o suporte à GC está amplamente consolidada na instituição. Tais médias refletem uma condição essencial para a operacionalização da GC, conforme apontado por Wiig (1997), ao defender que o acesso às tecnologias da informação é pré-requisito para que o conhecimento possa ser compartilhado, aplicado e continuamente atualizado.

A assertiva A24, que trata da utilização da intranet como principal meio de comunicação e apoio à transferência de conhecimento, obteve média de 3,98, enquanto a assertiva A23, sobre a atualização regular das informações disponibilizadas, alcançou 4,17. Esses dados sugerem que a infraestrutura tecnológica existente está sendo efetivamente utilizada como instrumento de suporte à GC, o que está em conformidade com os modelos defendidos por Alavi e Leidner (2001), segundo os quais os sistemas de informação devem estar integrados à estratégia de conhecimento da organização para possibilitar o armazenamento, disseminação e reutilização de informações relevantes.

As assertivas A19 e A20, que tratam, respectivamente, da implantação da infraestrutura de TI pela alta administração e de seu alinhamento com a estratégia de GC, obtiveram médias de 3,42 e 3,31. Embora abaixo das demais, esses valores ainda se situam acima da média geral da pesquisa, indicando que a liderança institucional reconhece a importância da tecnologia como base estratégica da GC, embora exista

espaço para maior integração entre a TI e os objetivos de GC. Isso reforça as discussões de Batista (2012) e Nonaka e Takeuchi (2008) sobre a importância de alinhar o ambiente tecnológico ao modelo de criação e disseminação do conhecimento organizacional.

Estudos recentes como o de Sabino *et al.* (2020) e Zilli *et al.* (2021) ressaltam que a tecnologia, por si só, não garante a maturidade da GC, sendo necessário que esteja inserida em um ecossistema de governança, cultura e processos estruturados — o que reforça a importância do alinhamento estratégico evidenciado nas assertivas A19 e A20.

Diante dos resultados obtidos, observa-se que a dimensão Tecnologia representa um dos principais pontos fortes da GC na PCDF, evidenciada pela média geral mais elevada entre todos os fatores críticos analisados. A percepção positiva dos servidores indica que a infraestrutura tecnológica está consolidada e tem sido efetivamente utilizada para apoiar práticas de compartilhamento, disseminação e gestão do conhecimento. Esse cenário corrobora o que apontam Wiig (1997) e Alavi e Leidner (2001), ao afirmarem que a disponibilidade e o uso estratégico das tecnologias da informação são elementos estruturantes para a operacionalização da GC. No entanto, conforme alertam Batista (2012) e Nonaka e Takeuchi (2008), o potencial transformador da tecnologia depende de sua articulação com a estratégia organizacional e com uma cultura propensa à inovação. Portanto, embora a PCDF demonstre avanços significativos nessa dimensão, é necessário garantir que os recursos tecnológicos estejam plenamente integrados a um ecossistema de GC orientado por objetivos institucionais, como reforçam Sabino *et al.* (2020) e Zilli *et al.* (2021).

4.9 Fator crítico de sucesso de GC – Processos de GC

A análise do Fator crítico de sucesso Processos de GC, conforme apresentada no Quadro 15, revela que a PCDF se encontra em nível inicial de maturidade neste viabilizador da GC, com pontuação média geral de 2,54. Segundo a escala de pontuação adotada, tal média situa-se abaixo do ponto que caracteriza práticas como adequadas, sugerindo que os processos sistemáticos voltados à GC ainda não estão plenamente estruturados, reconhecidos ou integrados à cultura institucional.

Quadro 15 – Distribuição de Frequência – Processos de GC

Assertivas	Frequências					Pontuação média
	1 pt.	2 pts.	3 pts.	4 pts.	5 pts.	
A25	16	88	144	50	24	2,93
A26	42	112	126	28	14	2,57
A27	54	110	116	28	14	2,5
A28	86	116	86	20	14	2,25
A29	50	136	96	28	12	2,43
A30	40	110	136	24	12	2,56
Pontuação média nas assertivas do critério						2,54
Assertivas						
A25	A PCDF tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.					
A26	A PCDF conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.					
A27	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.					
A28	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da PCDF é retido.					
A29	A PCDF compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.					
A30	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da PCDF, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.					
Situação atual						Escala de pontuação
As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas						1
As ações descritas são mal realizadas						2
As ações descritas são realizadas de forma adequada						3
As ações descritas são bem realizadas						4
As ações descritas são muito bem realizadas						5

Fonte: Elaboração própria.

Nota-se uma concentração significativa de respostas nas faixas 1 (muito mal realizadas ou inexistentes) e 2 (mal realizadas) em todas as assertivas, com destaque para as assertivas A28 (retenção de conhecimento de servidores que saem) e A29 (compartilhamento de lições aprendidas), que juntas somam mais de 50% das respostas nas pontuações 1 e 2. Esse padrão revela que os dados apontam graves lacunas na sistematização e na continuidade dos conhecimentos organizacionais, especialmente em momentos de desligamento de pessoal ou após o encerramento de projetos.

Por outro lado, a baixa frequência de pontuações 5 (ações muito bem realizadas) em todas as assertivas reforça a ausência de práticas institucionalizadas e reconhecidas como eficazes pela maioria dos respondentes. Apenas nas assertivas A25 (identificação, criação e uso do conhecimento) e A30 (*benchmarking*) foram registradas

respostas mais distribuídas entre os níveis 3 e 4, o que sugere esforços pontuais e desarticulados de GC, ainda não consolidados em um ciclo processual contínuo.

Esse padrão de dispersão e concentração nos níveis mais baixos corrobora os achados de Corrêa et al. (2021c) e Martins et al. (2023), os quais apontam que a ausência de processos formais é uma das principais barreiras à maturidade da GC no setor público, mesmo em instituições com infraestrutura tecnológica e pessoal capacitado.

A assertiva A25, que obteve a maior média da dimensão (2,93), destaca que há algum reconhecimento de práticas fragmentadas de identificação, armazenamento e uso do conhecimento, mas ainda sem padronização ou acompanhamento sistemático. Esse diagnóstico é reforçado pelos estudos de Batista (2012) e Wiig (1997), que defendem a importância de ciclos processuais bem definidos como base da GC.

As assertivas A27 e A28, com médias de 2,50 e 2,25, indicam considerável fragilidade na retenção de conhecimento tácito e no registro de aprendizados após a execução de tarefas e projetos. Conforme apontam Amayah (2013) e Zilli et al. (2021), essas lacunas comprometem a continuidade institucional e favorecem a repetição de erros, além de dificultarem o aprendizado organizacional.

Além disso, o desempenho da assertiva A30, com média de 2,56, indica que a prática de *benchmarking*, quando existente, ainda não é sistematizada como mecanismo de geração e reaplicação de conhecimento, como recomendam De Borba e Chaves (2021) e Teixeira, Frogeri e Piurcosky (2020).

Estudos como os de Sabino et al. (2020) e Santos, Antunes e Magalhães (2022) reforçam que os processos de GC devem incluir instrumentos formais e rotinas organizacionais claras, como auditorias de conhecimento, mapas cognitivos, repositórios de melhores práticas e políticas de documentação e aprendizagem institucional. No caso da PCDF, a ausência ou fragilidade desses instrumentos é perceptível tanto pelas médias obtidas quanto pela concentração de respostas nas faixas inferiores.

4.10 Fator crítico de sucesso de GC – Aprendizagem e Inovação

A análise da dimensão Aprendizagem e Inovação, conforme apresentada no Quadro 16, revela que a PCDF se encontra em um nível intermediário de maturidade nesse fator crítico da Gestão do Conhecimento. A pontuação média geral de 2,78, abaixo da faixa adequada, evidencia que as práticas organizacionais voltadas à

promoção da aprendizagem institucional e da inovação ainda não estão suficientemente consolidadas, sendo percebidas por considerável parte dos respondentes como mal realizadas ou limitadas em seu alcance.

Quadro 16 – Distribuição de Frequência – Aprendizagem e Inovação

Assertivas	Frequências					Pontuação média
	1 pt.	2 pts.	3 pts.	4 pts.	5 pts.	
A31	22	92	132	50	26	2,89
A32	52	108	122	24	16	2,52
A33	56	116	104	32	14	2,48
A34	72	64	122	44	20	2,61
A35	26	54	110	80	52	3,24
A36	38	70	122	56	36	2,94
Pontuação média nas assertivas do critério						2,78
Assertivas						
A31	A PCDF articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.					
A32	A PCDF considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.					
A33	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da PCDF.					
A34	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela PCDF.					
A35	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.					
A36	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.					
Situação atual						Escala de pontuação
As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas						1
As ações descritas são mal realizadas						2
As ações descritas são realizadas de forma adequada						3
As ações descritas são bem realizadas						4
As ações descritas são muito bem realizadas						5

Fonte: Elaboração própria.

A predominância de respostas nas faixas 2 (mal realizadas) e 3 (adequadas) em quase todas as assertivas indica que as ações voltadas à aprendizagem organizacional não são reconhecidas como amplamente implementadas ou consistentes. Em especial, as assertivas A32, A33 e A34 obtiveram médias de 2,52, 2,48 e 2,61, respectivamente, refletindo baixa valorização da cultura de erro como aprendizado, da formação de equipes interfuncionais e da autonomia criativa dos servidores — elementos essenciais à inovação no setor público, segundo Corrêa et al. (2021c) e Zilli et al. (2021).

A assertiva A35, que aborda a disposição das chefias intermediárias em adotar novas ferramentas e métodos, apresentou a maior média da dimensão (3,24), sugerindo

que há liderança setorial disposta à experimentação, ainda que essa abertura não esteja institucionalmente estruturada em uma política de inovação. Essa percepção encontra respaldo nos estudos de Massaro, Dumay e Garlatti (2015), que destacam que a inovação no setor público frequentemente depende da atuação local de lideranças intermediárias, ainda que desconectadas de diretrizes organizacionais formais.

Por outro lado, a assertiva A32, que trata da cultura de erro como oportunidade de aprendizado, teve uma das menores médias (2,52), indicando que a PCDF ainda adota uma lógica punitiva ou conservadora, o que dificulta a inovação incremental e a experimentação institucional. Esse resultado é consistente com os achados de Amayah (2013) e Teixeira, Frogeri e Piurcosky (2020), que ressaltam que a maturidade da GC em ambientes públicos depende da capacidade da organização de tratar o erro como insumo de aprendizado e não apenas como falha operacional.

Já a assertiva A36, com média de 2,94, e A31, com média de 2,89, indicam que há incentivos para a colaboração e certo reconhecimento dos valores de aprendizagem e inovação, mas essas práticas ainda não são percebidas como práticas organizacionais integradas e regulares. De fato, conforme defendem Nonaka e Takeuchi (2008), a aprendizagem organizacional deve ser compreendida como processo contínuo de criação, conversão e aplicação de conhecimento em todos os níveis da organização, o que requer ambientes que estimulem o diálogo, a experimentação e o compartilhamento.

A ausência de pontuações 5 em escala significativa e a concentração das respostas nas faixas intermediárias evidenciam que a PCDF ainda não consolidou uma cultura de inovação sistemática, sendo predominantes os esforços isolados ou dependentes da motivação individual de determinados gestores. Esse padrão também foi identificado em outras instituições públicas analisadas por Sabino et al. (2020), Santos, Antunes e Magalhães (2022) e De Borba e Chaves (2021), os quais defendem que, sem uma estratégia formal de GC que valorize a aprendizagem contínua, as possibilidades de inovação institucional são limitadas a iniciativas pontuais e pouco sustentáveis.

Adicionalmente, os estudos de Itaborahy et al. (2021) e Perelles, Silva e Vicentin (2023) indicam que organizações públicas com maior maturidade em GC são aquelas que integram a inovação aos seus processos cotidianos, adotam modelos colaborativos de resolução de problemas e estimulam a experimentação responsável como parte da cultura institucional — diretrizes que ainda não se observam de forma consolidada na PCDF, conforme apontado pelos dados.

4.11 Grau de maturidade em GC na PCDF

Com base nas respostas fornecidas à seção do questionário correspondente ao “Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento” (Anexo B), foi elaborada a “folha de pontuação do trabalho em grupo”, apresentada na Tabela 16. Nela, constam os totais de pontos atribuídos a cada critério avaliado, bem como as respectivas médias aritméticas simples, calculadas a partir das respostas dos 322 participantes da pesquisa. Para fins comparativos, a Tabela 16 apresenta as pontuações médias máximas possíveis em cada critério, bem como a pontuação média global. Além disso, a Tabela 16 inclui a classificação de cada critério conforme sua média obtida, ordenada da maior colocação (1) à menor colocação (6). A Tabela também exhibe a pontuação média global resultante da soma das médias de todos os critérios, que totalizou 106,14 pontos. Conforme os níveis de maturidade em Gestão do Conhecimento descritos na Figura 8 da subseção 3.6, esse valor corresponde ao Nível 2 – Iniciação, o qual indica que a PCDF começou a reconhecer a necessidade de se fazer a Gestão do Conhecimento.

Os resultados obtidos nesta pesquisa revelam que a PCDF se encontra no Nível 2 – Iniciação – do modelo de maturidade em Gestão do Conhecimento proposto por Batista (2012). Este estágio é caracterizado pelo reconhecimento inicial, por parte da organização, da importância de se adotar práticas de GC, ainda que de forma incipiente e sem articulação sistêmica. Essa constatação alinha-se a um padrão observado nos citados a seguir, realizados em instituições públicas brasileiras, que apontam para um estágio embrionário ou de desenvolvimento parcial da GC, mesmo na presença de iniciativas pontuais.

Estudos como os de Balbino et al. (2017), Lima et al. (2018) e Oliveira e Farias (2014) evidenciam que órgãos públicos de diferentes naturezas e esferas federativas — incluindo institutos federais, tribunais de contas e autarquias — também se situaram nos níveis iniciais do modelo de Batista (2012). De modo semelhante, a pesquisa de Amayah (2013) demonstra que a cultura de compartilhamento do conhecimento em organizações públicas depende diretamente da liderança e da estrutura institucional, fatores ainda em consolidação no setor público brasileiro. Almudallal et al. (2016) reforçam esse achado ao analisarem a implementação de GC em instituições da Palestina, revelando barreiras organizacionais semelhantes às encontradas no contexto brasileiro.

No escopo do presente trabalho, foram analisados 12 estudos empíricos que trataram da implementação ou avaliação da maturidade em GC em organizações públicas, a saber: Alavi e Leidner (2001); Amayah (2013); Almudallal et al. (2016); Balbino et al. (2017); Batista (2012); OCDE (2003); Nonaka e Takeuchi (1997); Wiig (1993); Bukowitz e Williams (2002); Lima et al. (2018); Oliveira et al. (2011); e Oliveira e Farias (2014). A partir dessa revisão sistemática, constatou-se que a maioria dessas pesquisas identificou níveis de maturidade compatíveis com os estágios iniciais (níveis 1 ou 2) do modelo de Batista (2012), o que reforça a evidência de que a PCDF reflete uma realidade comum a várias instituições públicas, marcada por esforços iniciais de GC, mas ainda distante de sua plena institucionalização.

Dessa forma, os achados deste estudo não apenas validam empiricamente o modelo de Batista (2012) no contexto da segurança pública, como também dialogam com um corpo consolidado de literatura que identifica a ausência de políticas claras, estruturas formais e estratégias bem definidas como entraves recorrentes à maturidade em Gestão do Conhecimento no setor público (Amayah, 2013; Dalkir, 2017; OECD, 2003). Tais constatações reforçam a urgência de investimentos institucionais na formulação de políticas de GC e no fortalecimento de uma cultura organizacional orientada à criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento (Wiig, 1997; Bukowitz e Williams, 2002; Dalkir, 2017).

Tabela 16 - Folha de pontuação do trabalho em grupo

Critério	Pontuação Total	Média das Pontuações	Pontuação Média Máxima	Colocação
1- Liderança	5636	17,50	30	3
2- Processos	5746	17,84	30	2
3- Pessoas	4852	15,07	30	5
4- Tecnologia	7664	24	30	1
5- Processos de GC	4906	15	30	6
6- Aprendizagem e Inovação	5374	17	30	4
Total	34178	106,14	210	-

Fonte: Elaboração própria.

Além do exposto na Tabela 16, foi verificado que a maioria dos participantes que responderam ao questionário (68%) indicaram uma pontuação que equivale ao nível 2 de maturidade em GC (Iniciação), o que significa que tais indivíduos acreditam que a PCDF reconhece necessidade de se realizar a GC. Já 19%, indicaram uma pontuação dentro do nível 1 de maturidade em GC (Reação), o que evidencia que a PCDF ainda não está ciente do que é GC e da sua importância, ou que ainda não há práticas de GC

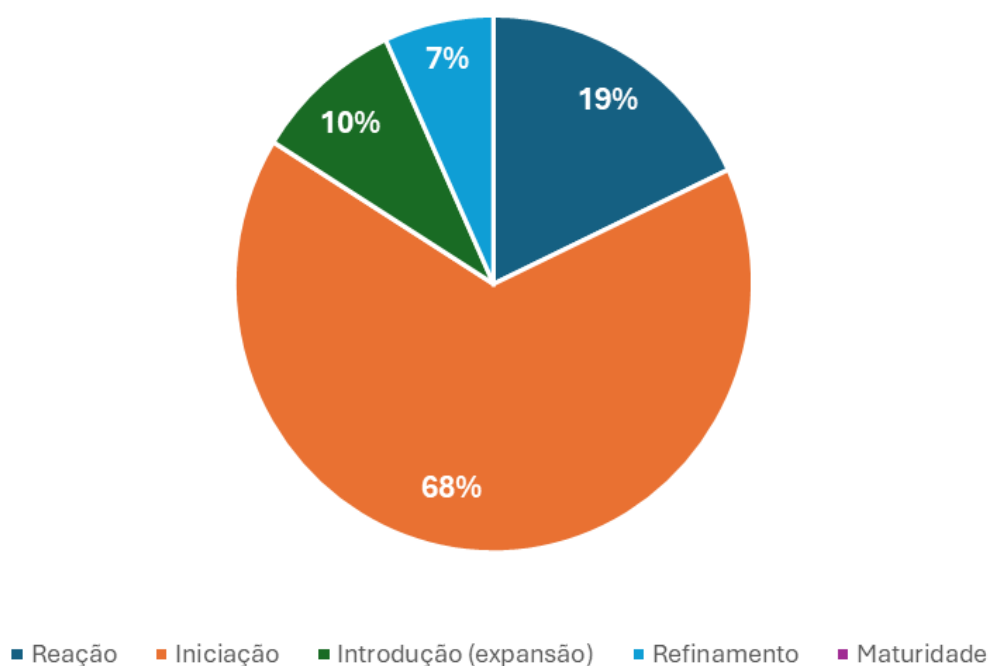
implementadas na instituição. Por outro lado, a pontuação atribuída por 10%, foi equivalente ao nível 3 de maturidade em GC (Introdução - expansão), desse modo, infere-se que essas pessoas reconhecem a existência de práticas de GC em algumas áreas da PCDF. Por fim, 7% da amostra, cuja pontuação foi aderente ao nível 4 de maturidade em GC (Refinamento), ou seja, evidencia que a implementação da GC na PCDF é avaliada e melhorada de forma contínua. Nenhum dos questionários respondidos pelos participantes obteve uma pontuação equivalente ao nível 5 de maturidade em GC (Maturidade). A Tabela 17 e o gráfico 1, sintetizam o percentual obtido em cada Nível de maturidade em GC:

Tabela 17 - Quantitativo e Percentual obtido em cada Nível de maturidade em GC

Nível de Maturidade	Quantidade	Percentual (%)
Reação	58	19%
Iniciação	212	68%
Introdução (expansão)	30	10%
Refinamento	22	7%
Maturidade	0	0%

Fonte: Elaboração própria.

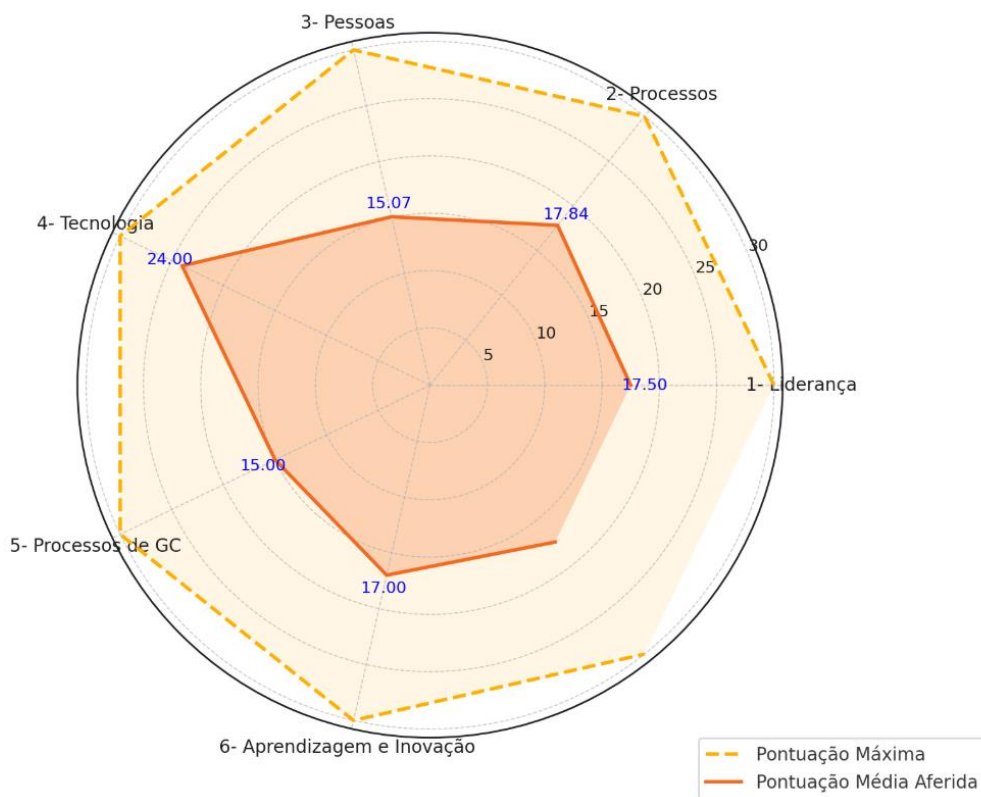
Gráfico 1 – Distribuição Percentual dos Níveis de Maturidade em GC



Fonte: Elaboração própria.

No gráfico 2, observa-se a métrica e as pontuações relativas ao nível de maturidade identificado. Essas pontuações dos diferentes critérios de cada dimensão, se aplica numa escala de 1 a 5, a fim de conceder as notas aos critérios, conforme cada descrição, a saber: 1 – as ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas; 2 – as ações descritas são mal realizadas; 3 – as ações descritas são realizadas de forma adequada; 4 – as ações descritas são bem realizadas; 5 – as ações descritas são muito bem realizadas.

Gráfico 2 – Comparativo de Pontuação Média por Dimensão



Fonte: Elaboração própria.

O gráfico radar (gráfico 2) permitiu uma visualização clara da pontuação média aferida em cada bloco, possibilitando uma comparação direta entre os níveis de maturidade percebidos nas dimensões avaliadas. Como destacado, o bloco Tecnologia apresentou a maior média entre os seis critérios, atingindo um valor de 3,97, o que indica que essa dimensão se encontra em estágio mais avançado de consolidação no âmbito da organização. Por outro lado, os blocos Pessoas (2,51) e Processos de GC (2,54) apresentaram médias consideravelmente inferiores, inferindo-se possíveis

fragilidades ou discontinuidades nas práticas relacionadas a esses aspectos da gestão do conhecimento.

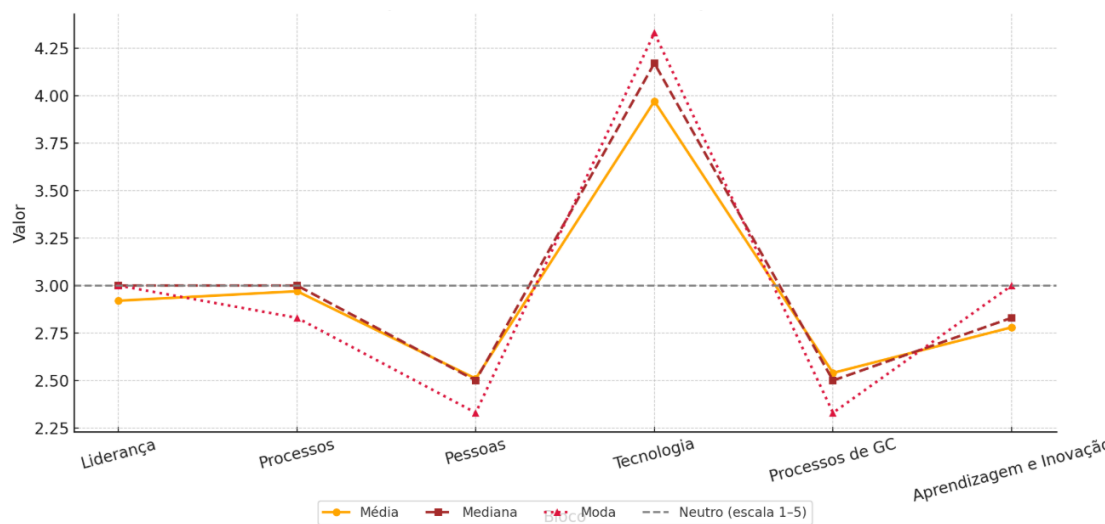
Entretanto, a análise baseada unicamente na média pode ser insuficiente em contextos em que a distribuição das respostas apresenta assimetrias, valores extremos ou concentração em faixas específicas. Para mitigar essa limitação, foram realizadas análises comparativas da média, da mediana e da moda das pontuações médias por respondente em cada bloco, apontados na Tabela 18 e no gráfico 3, conferindo maior solidez estatística à análise.

Tabela 18 – Comparativo: Média, Mediana e Moda por Bloco

Critério	Média	Mediana	Moda
Liderança	2,92	3	3
Processos	2,97	3	2,83
Pessoas	2,51	2,5	2,33
Tecnologia	3,97	4,17	4,33
Processos de GC	2,54	2,5	2,33
Aprendizagem e Inovação	2,78	2,83	3

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 3 – Comparativo: Média, Mediana e Moda por Bloco



Fonte: Elaboração própria.

Os resultados revelaram convergências e divergências entre as medidas. No bloco Tecnologia, por exemplo, as três medidas — média (3,97), mediana (4,17) e moda (4,33) — mantiveram-se próximas e em patamares elevados, o que indica não apenas a maturidade percebida, mas também a consistência e homogeneidade. Essa

estabilidade fortalece a inferência de que a infraestrutura tecnológica é amplamente reconhecida como consolidada e funcional no apoio às práticas de GC.

Por outro lado, nos blocos Pessoas e Processos de GC, observou-se uma discrepância entre a média e a moda. No bloco Pessoas, por exemplo, a média foi de 2,51, enquanto a moda foi de apenas 2,33, sugerindo que a maioria dos respondentes deu notas mais baixas, mas que valores mais elevados em alguns casos específicos elevaram a média. Esse comportamento indica uma distribuição assimétrica das respostas, com concentração em avaliações negativas, embora suavizadas estatisticamente por algumas pontuações mais altas. Situação semelhante ocorreu com o bloco “Processos de GC”, cuja média foi de 2,54 e a moda também foi de 2,33, corroborando a hipótese de percepções predominantemente críticas ou insatisfatórias apontadas nas análises estatísticas.

Outro exemplo relevante é o bloco Liderança, cujas três medidas (média = 2,92; mediana = 3,00; moda = 3,00) se aproximam do valor central da escala, sugerindo distribuição simétrica e homogênea entre os respondentes. Essa regularidade indica uma percepção equilibrada quanto ao papel da liderança no fomento à GC, sem grandes polarizações nas respostas.

A presença simultânea da média, da mediana e da moda na análise contribui de forma significativa para a validação da média como medida representativa, além de identificar padrões de dispersão e concentração que não seriam perceptíveis com o uso de uma única medida estatística. O recurso à mediana permite observar o comportamento central da distribuição sem a influência de valores extremos, enquanto a moda evidencia a frequência das respostas mais comuns, aspecto essencial em avaliações de percepção institucional.

Dessa forma, a utilização integrada dessas três medidas fortalece a robustez da análise estatística, assegura maior fidelidade na representação das percepções dos respondentes e subsidia com maior precisão a interpretação dos dados. Essa abordagem, aliada à visualização gráfica, contribui para refinar o diagnóstico do nível de maturidade em GC da organização, permitindo a identificação de áreas prioritárias para intervenção e melhoria contínua.

Diante dos resultados obtidos, buscou-se analisar o grau de dispersão dos dados provenientes do questionário aplicado aos participantes. Para isso, foram calculadas a variância, o desvio padrão e o coeficiente de variação em relação a cada um dos critérios avaliados. Os cálculos foram realizados com base em uma média composta,

justificando-se essa escolha pelo fato de que a matriz de correlação de Pearson — apresentada na Figura 12, da Seção 4.2 — indicou a existência de correlação entre as variáveis. Tal constatação reforça a necessidade do uso da média composta como forma mais apropriada de representar a variável analisada, conferindo maior validade estatística ao estudo. Os resultados são apresentados na Tabela 19:

Tabela 19 - Quantitativo e Percentual obtido em cada Nível de maturidade em GC

Critério	Média das Pontuações	Variância	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
1- Liderança	2,92	0,56	0,75	25,77
2- Processos	2,97	0,63	0,80	26,78
3- Pessoas	2,51	0,63	0,79	31,65
4- Tecnologia	3,97	0,46	0,68	17,02
5- Processos de GC	2,54	0,66	0,81	31,96
6- Aprendizagem e Inovação	2,78	0,75	0,87	31,17

Fonte: Elaboração própria.

Com base nos resultados da Tabela 19, é possível observar variações relevantes entre os critérios avaliados no modelo de maturidade em Gestão do Conhecimento. A análise individualizada de cada dimensão revela o grau de homogeneidade das respostas e o nível de consenso entre os participantes da pesquisa, o que oferece subsídios importantes para a interpretação da maturidade institucional.

De acordo com Marôco (2014), valores de Coeficiente de Variação (CV) entre 15% e 30% são considerados indicativos de variabilidade moderada, sendo úteis para avaliar o grau de consenso em torno de uma medida ou constructo. Essa classificação é corroborada por Fávero e Belfiore (2017), que consideram CVs inferiores a 20% como baixos, entre 20% e 30% como aceitáveis e acima disso como indicativos de elevada dispersão.

A variável Liderança apresentou uma média de 2,92, com variância de 0,56, desvio padrão de 0,75 e coeficiente de variação de 25,77%. Esses resultados indicam uma dispersão moderada nas respostas, sugerindo uma percepção relativamente consistente dos participantes quanto à atuação da liderança organizacional no contexto da GC. Isso sugere que a liderança é percebida com certa uniformidade, mas ainda carece de práticas mais consolidadas para promover um ambiente propício à gestão do conhecimento.

O critério Processos obteve média 2,97, variância de 0,63, desvio padrão de 0,80 e CV de 26,78%, mantendo-se também dentro da faixa de variabilidade moderada.

A leve elevação do coeficiente de variação em relação à variável anterior evidencia uma maior heterogeneidade na forma como os processos internos são percebidos. Essa disparidade pode refletir diferenças na padronização e na integração dos processos voltados à GC em distintas unidades ou departamentos da organização, o que é um ponto de atenção para o avanço no nível de maturidade.

A variável Pessoas, com média 2,51, apresentou variância de 0,63, desvio padrão de 0,79 e um coeficiente de variação de 31,65%, ultrapassando o limiar de 30% estabelecido por Fávero e Belfiore (2017) como indicativo de elevada dispersão. Isso evidencia significativa variabilidade na percepção dos respondentes sobre o envolvimento, capacitação e valorização das pessoas nos processos de GC, o que pode indicar lacunas de comunicação, formação desigual ou ausência de políticas uniformes de incentivo à participação e ao compartilhamento de conhecimento.

A variável Tecnologia apresentou a maior média (3,97) e os menores valores de variância (0,46), desvio padrão (0,68) e coeficiente de variação (17,02%). Esses dados revelam baixa dispersão e elevada consistência nas respostas, indicando que a infraestrutura tecnológica é amplamente reconhecida como consolidada e funcional para o suporte às práticas de gestão do conhecimento. De acordo com Hair et al. (2009), baixos valores de CV reforçam a confiabilidade da média como medida representativa da percepção geral, o que, neste caso, aponta a tecnologia como um pilar consolidado na organização.

Com média 2,54, variância de 0,66, desvio padrão de 0,81 e CV de 31,96%, a variável Processos de GC também se insere na categoria de elevada dispersão, semelhante ao critério "Pessoas". Isso indica que as práticas estruturadas de GC não são percebidas de forma homogênea pelos respondentes, o que pode ser resultado de implementações parciais, falta de institucionalização de rotinas ou desconhecimento dos colaboradores sobre tais processos. Essa lacuna prejudica a consolidação de uma cultura organizacional orientada à sistematização e ao uso estratégico do conhecimento.

A variável Aprendizagem e Inovação apresentou média de 2,78, variância de 0,75, desvio padrão de 0,87 e um coeficiente de variação de 31,17%, também dentro da faixa de alta dispersão. Essa alta variabilidade sugere uma percepção fragmentada quanto à promoção da aprendizagem organizacional e ao estímulo à inovação. Tal cenário pode estar relacionado à ausência de incentivos formais, baixa priorização do aprendizado contínuo ou resistência a mudanças em determinadas áreas da instituição.

De forma geral, a análise dos coeficientes de variação evidencia que as variáveis com menor dispersão, Tecnologia, Processos e Liderança, tendem a refletir estruturas mais consolidadas, enquanto aquelas com maior variabilidade, Pessoas, Processos de GC e Aprendizagem e Inovação, apontam para desafios na uniformidade das práticas e na disseminação de uma cultura organizacional voltada à GC. Assim, a análise estatística não apenas valida o uso da média composta como medida de tendência central — dada a correlação entre as variáveis — como também revela com maior profundidade os pontos fortes e as fragilidades da organização em termos de maturidade em gestão do conhecimento.

Considerando que a diversidade dos cargos na PCDF, sete carreiras distintas com culturas e formas diferentes de lidar com o conhecimento, ou diferenças estruturais, hierárquicas ou funcionais, ex: autonomia de delegados x agentes, são fatores que podem influenciar na dispersão dos dados, foi realizada a análise da maturidade em Gestão do Conhecimento separada por cargo ou função na PCDF, com médias para cada uma das seis dimensões avaliadas, Liderança, Processos, Pessoas, Tecnologia, Processos de GC, Aprendizagem e Inovação, Tabela 20.

Tabela 20 - Análise da maturidade em GC separada por cargo ou função na PCDF

Cargo	Liderança	Processos	Pessoas	Tecnologia	GC	Aprendizagem e Inovação
Delegado de Polícia	2,97	2,82	2,52	3,75	3,48	2,42
Perito Criminal	2,96	3,00	2,53	3,73	3,10	2,42
Agente de Polícia	3,04	2,96	2,59	3,77	3,51	2,65
Papiloscopista Policial	3,04	3,05	3,05	3,85	3,55	2,76
Agente Policial de Custódia	3,28	2,94	2,83	3,77	3,44	2,89
Escrivão de Polícia	2,69	2,57	2,31	3,16	3,16	2,43

Fonte: Elaboração própria.

A análise estatística utilizando o teste de Kruskal-Wallis, adequado para comparar grupos independentes sem assumir normalidade dos dados, indicou que não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre os cargos para nenhuma das dimensões analisadas ao nível de significância de 5%, Tabela 21 (Marôco, 2014). A dimensão Tecnologia apresentou valor-p próximo ao limiar 0,051 sugerindo que pode haver alguma tendência de variação, embora não estatisticamente confirmada neste teste.

Tabela 21 – Comparação de grupos independentes - Teste de Kruskal-Wallis

Dimensão	Valor-p	Diferença Significativa entre Cargos?
Liderança	0,76	Não
Processos	0,781	Não
Pessoas	0,187	Não
Tecnologia	0,051	Não (limítrofe)
Processos de GC	0,548	Não
Aprendizagem e Inovação	0,499	Não

Fonte: Elaboração própria.

Esses achados reforçam a relevância de considerar a complexidade organizacional da PCDF na interpretação dos resultados, sobretudo diante da heterogeneidade funcional que caracteriza sua estrutura de pessoal. Embora a análise estatística não tenha identificado diferenças significativas entre os cargos, a ligeira tendência observada na dimensão Tecnologia sugere a necessidade de estudos complementares, inclusive com abordagens qualitativas, capazes de captar nuances subjetivas e contextuais da gestão do conhecimento no ambiente policial. Dessa forma, a análise por função contribui para validar a consistência dos dados obtidos e oferece subsídios importantes para o desenvolvimento de estratégias mais sensíveis às particularidades institucionais, reforçando o papel do diagnóstico como base para intervenções direcionadas e eficazes.

Os resultados consolidados evidenciam que a Polícia Civil do Distrito Federal se encontra em um estágio inicial de maturidade em Gestão do Conhecimento, ainda marcado por iniciativas pontuais e desarticuladas. A classificação no Nível 2 – Iniciação do modelo de Batista (2012), corroborada por múltiplas análises estatísticas e comparações com estudos similares em instituições públicas, aponta para a necessidade de ações estruturadas e sistêmicas que promovam a evolução da GC na organização.

Apesar de avanços significativos na dimensão tecnológica, persistem desafios relevantes nas áreas de pessoas, processos de GC e inovação, cujo alto grau de dispersão nas percepções dos respondentes evidencia a falta de uniformidade e consolidação das práticas. Este diagnóstico, embora crítico, oferece um ponto de partida valioso para intervenções estratégicas orientadas à institucionalização da GC, com vistas à elevação da maturidade organizacional e ao fortalecimento da capacidade da PCDF de gerar, compartilhar e aplicar conhecimento de forma eficaz e contínua.

4.12 Recomendações para possibilitar a elaboração de um plano de GC na PCDF

Com base nos resultados obtidos por meio da aplicação do Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública na PCDF, aliados às análises estatísticas complementares — como média composta, dispersão, matriz de correlação e medidas de tendência central —, identificou-se que a Polícia Civil do Distrito Federal se encontra no Nível 2 de maturidade em Gestão do Conhecimento, denominado Iniciação, conforme o modelo de Batista (2012). Esse estágio é caracterizado pela presença de práticas de GC ainda isoladas e incipientes, que carecem de integração sistêmica, apoio institucional e reconhecimento formal por parte da alta administração.

Esse diagnóstico, contudo, não deve ser visto como um obstáculo, mas como uma base sobre a qual podem ser construídas estratégias sólidas para a institucionalização da GC. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o reconhecimento do conhecimento como ativo estratégico já representa um passo decisivo rumo à inovação e ao desempenho organizacional sustentável. Assim, as recomendações aqui apresentadas derivam diretamente das inferências obtidas nas análises das seis dimensões avaliadas — Liderança, Processos, Pessoas, Tecnologia, Processos de GC e Aprendizagem e Inovação —, e estão alinhadas às melhores práticas identificadas na literatura especializada sobre GC no setor público.

A primeira etapa para a construção de um plano de Gestão do Conhecimento na PCDF consiste na definição de uma estratégia específica de GC, que articule como a organização pretende gerir seus ativos intangíveis, em consonância com seus objetivos institucionais (Batista, 2012; Ramalingam, 2006). Essa estratégia requer, como pré-condição, que os objetivos organizacionais estejam claramente definidos, o que se verifica no planejamento estratégico da PCDF. A partir daí, torna-se possível identificar lacunas de conhecimento que precisam ser preenchidas para que esses objetivos sejam efetivamente alcançados. Batista (2012, p. 101) observa que "assim como há a lacuna entre o que a organização pública deve fazer e o que ela faz, há também a lacuna entre o que deve saber para executar suas estratégias e o que ela de fato sabe".

Dessa forma, as análises realizadas permitiram identificar essas lacunas de conhecimento, oferecendo subsídios essenciais para a formulação de uma estratégia de GC e, posteriormente, para a estruturação de um plano institucional. Com base nas evidências levantadas nos capítulos anteriores, propõe-se, a seguir, um conjunto de

recomendações estruturadas para cada uma das dimensões analisadas. O Quadro 17 apresenta os pontos que necessitam de melhoria, os pontos positivos e as práticas sugeridas para cada um dos seis Fatores Críticos de Sucesso, consolidando um diagnóstico que visa apoiar a elaboração de um plano de GC adaptado à realidade da PCDF e direcionado à superação de seus desafios e à potencialização de suas capacidades institucionais.

Quadro 17 – Pontos críticos, pontos positivos e práticas sugeridas de GC - Liderança, Processos, Pessoas, Tecnologia, e Aprendizagem e Inovação

Liderança	Pontos Críticos
	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de instância formal de GC; • Alocação insuficiente de recursos; • Falta de alinhamento estratégico; • GC tratada como responsabilidade técnica e não institucional.
	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de política de proteção da informação; • Reconhecimento da liderança intermediária em iniciativas locais de GC; • Alinhamento parcial com valores organizacionais.
Processos	Práticas Sugeridas
	<ul style="list-style-type: none"> • Instituir comitê de GC com representação intersetorial; • Definir metas e indicadores de GC no planejamento estratégico; • Garantir capacitação e recursos para lideranças; • Elaborar política formal de GC com suporte institucional.
	Pontos Críticos
	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo alinhamento entre processos e missão organizacional; • Falta de padronização entre unidades; • Foco reativo na operação institucional.
Processos	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de práticas de gestão de crises e continuidade; • Incorporação pontual de novas tecnologias; • Algumas iniciativas de melhoria foram identificadas.
	Práticas Sugeridas
	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear processos críticos com foco em GC; • Integrar boas práticas aos fluxos operacionais; • Criar indicadores de conhecimento nos processos; • Inserir GC nas auditorias internas e revisões de processo.

Pessoas	Pontos Críticos
	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de banco de competências; • Inexistência de mentoring e tutoria; • Falta de reconhecimento formal ao compartilhamento de conhecimento.
	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de programas de capacitação; • Disposição dos servidores para desenvolvimento profissional; • Reconhecimento da importância da aprendizagem organizacional.
	Práticas Sugeridas
	Pontos Críticos
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento incompleto entre TI e GC; • Subutilização de ferramentas tecnológicas; • Ausência de políticas de uso estratégico da TI.
	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura tecnológica consolidada; • Acesso universal a computadores e internet; • Atualização regular de informações nos sistemas.
	Práticas Sugeridas
	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar TI à estratégia de GC; • Criar dashboards e sistemas de repositórios de conhecimento; • Ampliar uso da intranet como espaço de GC; • Capacitar servidores no uso de sistemas de GC.
Processos de GC	Pontos Críticos
	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de ciclo formal de GC; • Perda de conhecimento com saída de servidores; • Ausência de repositórios e mapeamento de conhecimento.
	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas locais de benchmarking e compartilhamento; • Reconhecimento inicial da importância da retenção de conhecimento; • Iniciativas pontuais de registro de conhecimento.
	Práticas Sugeridas

	<ul style="list-style-type: none"> • Instituir ciclo formal (captura, curadoria, difusão e retenção); • Criar repositórios e mapas cognitivos; • Realizar auditorias de conhecimento; • Implantar política formal de GC.
Aprendizagem e Inovação	Pontos Críticos
	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência cultural à inovação; • Baixa valorização do erro como aprendizado; • Iniciativas isoladas e sem suporte institucional.
	Pontos Positivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Disposição de chefias em experimentar novas ferramentas; • Incentivo limitado à colaboração; • Reconhecimento parcial da importância da aprendizagem.
	Práticas Sugeridas
	<ul style="list-style-type: none"> • Criar ambiente seguro para experimentação; • Estimular aprendizagem pós-ação; • Formar comunidades de prática; • Desenvolver política de inovação institucional.

Fonte: Elaboração própria.

Com base nas análises realizadas, percebe-se que a PCDF possui condições estruturais e operacionais para avançar ao Nível 3 – Introdução/Expansão – do modelo de maturidade em GC. Para isso, recomenda-se a implementação de um plano institucional de GC com os seguintes pilares:

- Governança e Liderança Estratégica: formação de comitê de GC, integração ao planejamento institucional, capacitação de lideranças e alocação orçamentária.
- Estruturação de Processos e Tecnologia: uso de TI como suporte à GC, padronização de processos orientados ao conhecimento e implantação de sistemas colaborativos.
- Valorização das Pessoas e Cultura de Inovação: instituição de programas de mentoring, reconhecimento às boas práticas e promoção de ambientes de aprendizagem contínua.

Uma vez estabelecida a estratégia de GC, recomenda-se a definição das ações que integrarão o plano de GC para institucionalização de GC na PCDF. Na sequência, torna-se necessária a constituição de uma equipe de GC, formada por servidores de

diferentes cargos e unidades organizacionais, que assumirá a responsabilidade pela execução e coordenação das iniciativas de GC.

Adicionalmente, para garantir a disseminação e institucionalização da GC em toda a PCDF, sugere-se a criação de uma comissão específica. Esta comissão terá como atribuições a formulação de uma política de GC no âmbito institucional, bem como o estabelecimento de diretrizes para a formação de equipes locais de GC em cada departamento. Essas equipes locais, por sua vez, serão incumbidas de planejar e executar o plano e ações de GC em seus respectivos contextos organizacionais.

Essas recomendações, articuladas e sustentadas por políticas institucionais claras, permitirão avançar na consolidação de uma cultura de GC na PCDF, promovendo eficiência, inovação e valor público sustentável.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por intuito responder à seguinte questão de pesquisa: qual é o nível de maturidade em gestão do conhecimento na Polícia Civil do Distrito Federal – PCDF? Para isso, foi aplicado o Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, analisaram-se os viabilizadores da GC na PCDF, apresentou-se um diagnóstico do grau de maturidade institucional e foram propostas recomendações para a elaboração de um plano de GC adaptado à realidade organizacional da PCDF. Com base nos resultados obtidos, considera-se que a questão de pesquisa foi plenamente respondida.

A aplicação do instrumento de avaliação de GC, aliada à análise estatística robusta dos dados — incluindo média composta, variância, desvio padrão, coeficiente de variação e matriz de correlação —, permitiu identificar o estágio atual de maturidade institucional, como também fornecer um retrato aprofundado a partir das análises e inferências apresentadas nesta pesquisa. As análises revelaram tanto as potencialidades quanto as limitações existentes, orientando com precisão os caminhos para o fortalecimento da gestão estratégica do conhecimento na instituição.

A análise dos Viabilizadores da GC revelou a coexistência de elementos positivos — como a infraestrutura tecnológica consolidada e a disposição das lideranças intermediárias para experimentação — e fragilidades importantes, especialmente nas dimensões Pessoas, Processos de GC e Aprendizagem e Inovação, que apresentaram elevada dispersão nas respostas e pontuações abaixo da média, conforme evidenciado nos coeficientes de variação. Portanto, essa heterogeneidade de percepções reflete a ausência de uma cultura organizacional consolidada em torno da GC e indica a necessidade de ações coordenadas para promover maior uniformidade e engajamento institucional. Tais ações devem abranger desde estratégias de sensibilização e capacitação até o fortalecimento de práticas formais de compartilhamento de conhecimento, de modo a sustentar a maturidade da GC e potencializar a geração de valor público no âmbito da PCDF.

No que se refere ao diagnóstico do nível de maturidade, constatou-se que a PCDF se encontra no Nível 2 – Iniciação do modelo proposto por Batista (2012), o que evidencia o reconhecimento inicial da importância da GC, embora ainda sem uma estratégia institucionalizada ou práticas sistemáticas amplamente disseminadas. Esse resultado foi confirmado tanto pelas médias obtidas nas dimensões avaliadas quanto

pelos altos coeficientes de variação observados em diversos fatores críticos, os quais revelam percepções díspares entre os respondentes e apontam para uma atuação ainda incipiente e fragmentada. Assim, as evidências empíricas reforçam a necessidade de um plano estruturado que alinhe esforços institucionais, fortaleça a cultura de GC e viabilize a transição para níveis mais elevados de maturidade organizacional.

Quanto à proposição de recomendações para subsidiar a elaboração de um plano de GC, apresentou-se um conjunto estruturado de práticas sugeridas, com base nas análises de cada viabilizador da GC avaliado nesta pesquisa. As recomendações incluem desde a criação de comitês intersetoriais e repositórios de conhecimento, até a implantação de programas de mentoring, reconhecimento de boas práticas e desenvolvimento de políticas institucionais de inovação. Essas diretrizes foram elaboradas com o intuito de apoiar a institucionalização progressiva da GC na PCDF, alinhando-se aos pilares de Governança e Liderança Estratégica, por meio do fortalecimento da alta gestão e da integração da GC ao planejamento institucional; de Estruturação de Processos e Tecnologia, com a utilização de ferramentas digitais e a padronização de fluxos de conhecimento; e de Valorização das Pessoas e Cultura de Inovação, ao fomentar o aprendizado organizacional e o reconhecimento de práticas bem-sucedidas. Com base nas análises realizadas, evidencia-se que a PCDF reúne condições estruturais e operacionais para avançar ao Nível 3 – Introdução/Expansão do modelo de maturidade em GC, desde que adote ações sistemáticas ancoradas nesses três pilares estratégicos.

Como limitações da pesquisa, registra-se a não realização de uma investigação qualitativa, a qual poderia ter enriquecido a compreensão das percepções dos servidores sobre os fatores que influenciam a maturidade em GC, bem como revelado nuances e contradições que os dados quantitativos, por si só, não captam. Nesse sentido, como agenda de pesquisa, recomenda-se para futuros trabalhos a incorporação de abordagens qualitativas, por meio de entrevistas, ou grupos focais, com o intuito de aprofundar a compreensão sobre as barreiras, potencialidades e dinâmicas culturais que influenciam a adoção e o enraizamento da GC nas instituições públicas. Recomenda-se, ainda, a ampliação deste estudo para outras unidades da administração pública do Distrito Federal e demais forças policiais, de modo a comparar contextos institucionais distintos e promover um avanço conjunto na institucionalização da GC no setor público.

Adicionalmente, propõe-se que futuros estudos avancem no desenvolvimento e validação de novos instrumentos de diagnóstico de maturidade em GC baseados na

versão 2020 do modelo proposto por Batista, alinhados aos princípios da norma ISO 30401:2018, a qual oferece diretrizes abrangentes e alinhadas às demandas contemporâneas de gestão do conhecimento em ambientes complexos e dinâmicos. Sugere-se também a realização de estudos longitudinais que acompanhem a implementação das práticas propostas, permitindo avaliar o impacto das ações sobre a maturidade organizacional e a geração de valor público.

Em síntese, investigar a maturidade em gestão do conhecimento na PCDF foi, sobretudo, reconhecer que instituições públicas também aprendem, se transformam e constroem caminhos rumo à excelência. Embora o diagnóstico aponte desafios estruturais e culturais, também evidencia um potencial significativo para o avanço da GC como prática estratégica. O nível atual de maturidade, ainda inicial, não configura um obstáculo, mas sim um ponto de partida para a construção de uma organização orientada ao conhecimento — em que decisões são fundamentadas em evidências, experiências são sistematizadas e boas práticas se tornam rotina. Mais do que um ponto de chegada, este estudo representa um convite à ação, especialmente às lideranças institucionais, para que promovam a cultura do conhecimento como eixo estruturante da gestão pública, com vistas à geração de valor para a sociedade.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; Leidner, D. E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 107–136, 2001.
- AMAYAH, A. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17, n.3, p. 454-471, 2013.
- ALMUDALLAL, A. W.; BAKRI, N.; MUJTAR, S. N.; EL-FARRA, M. M. Implementing knowledge management in the Palestinian public sector institutions: empirical study on the Presidency of the Palestinian Government. *International Review of Management and Marketing*, Mersin, v. 6, n. 4, p. 101-107, 2016.
- BALBINO, N. *et al.* O Estágio De Desenvolvimento Da Gestão Do Conhecimento Nos Institutos Federais De Educação, Ciência E Tecnologia. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, Vol. 6, n.2, p. 80-98, 2016.
- BARBOSA, R. R. *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- BARDIN L. *Análise de conteúdo*. SP: Edições 70, 2011.
- BATISTA, F. *Curso gestão do conhecimento: teoria e boas práticas*. Brasília, DF: Enap, 2014.
- BATISTA, F. *et al.* *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Brasília: Ipea, 2005 (Texto para Discussão, n. 1.095).
- BATISTA, 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.
- BATISTA, F. *Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa Ipea 2014 – grau de externalização e formalização*. Brasília: Ipea, 2015. (Texto para Discussão, n. 2066).
- BATISTA, F. *Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira*. Brasília: Ipea, 2014. (Texto para Discussão, n. 1941).
- BATISTA, F. *Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: a experiência do governo de Minas Gerais*. Brasília: Ipea, 2015a. (Texto para Discussão, n. 2038).
- BATISTA, F. *Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: o caso da Fundação Oswaldo Cruz*. Brasília: Ipea, 2015b. (Texto para Discussão, n. 2075).
- BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. *Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa Ipea 2014 – práticas de gestão do conhecimento*. Brasília: Ipea, ago. 2015. (Texto para Discussão, n. 2120).
- BATISTA, F. F. *Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014 – Níveis de Maturidade*. Brasília: Ipea, 2016. 83 p. Publicado no Boletim “Texto para Discussão”, nº 2168.
- BATISTA, F. F. *Gestão do Conhecimento Simplificada : respostas diretas a perguntas importantes para uma aprendizagem mais fácil*. Brasília : IPEA, 2023.
- BHATTI, K.M. AND KHALID, S. Rent-seeking behaviour: knowledge transfer as informal control mechanism in high technology alliances, *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 27 No. 1, p. 15, 2021.
- BOURGON, J. Responsive, responsible and respected government: towards a new public administration theory. *International Institute of Administrative Sciences*, Bruxelas, v. 73, n. 1, p. 7-26, 2007.
- BROOKES, B. C. *The foundation of information science*. *Journal of Information Science*, 1980.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. Manual de gestão do conhecimento: Ferramentas e Técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CASTELO BRANCO, D. S. A. et al. Gestão Organizacional e do Conhecimento em Organizações Descentralizadas. Faculdade Santo Agostinho, v. 18, n. 10, 2021.

CASTELO BRANCO, D. D. S. A. et al. Fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento nas organizações. 2021. Volume 7

CASTRO, L. *et al.* Knowledge Management and Innovative Behavior: Police Reform Efforts in Puerto Rico. *Journal of Knowledge Management* Vol.26, n.5, p.1262-279, 2022.

CHAN, H.S. and CHOW, K.W. Public management policy and practice in Western China: metapolicy, tacit knowledge, and implications for management innovation transfer, *The American Review of Public Administration*, Vol. 37, n.4, pp. 479-498, 2007.

CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC São Paulo, 2003.

CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento na era da informação. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2002.

COELHO, Fernando de Souza. Reformas e Inovações na Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. In: DENHARDT, Robert B.; HEIDEM, Francisco G. Teorias da Administração Pública. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p.1-37.

CORRÊA, Fábio; MARTINS, Leandro Alves; MUYLDER, Cristiana Fernandes De; ZIVIANI, Fabrício; FERREIRA, Eric de Paula. Análise de Maturidade em Gestão do Conhecimento na Secretaria Municipal de Saúde da Prefeitura do Município de Contagem, Minas Gerais, Brasil. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, v. 34, e2197, 2023.

CORRÊA, Fábio; PAULA, Claudio Paixão Anastácio de; ZIVIANI, Fabrício; FARIA, Vinícius Figueiredo de. Maturidade em Gestão do Conhecimento: aplicação prática de um método. *Transinformação*, v. 34, 2022. DOI: 10.1590/2318-0889202234e220002

CORRÊA, Fábio et al. Análise da gestão do conhecimento em uma organização pública. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 2019.

CORRÊA, F. et al. Gestão do conhecimento: análise de modelos de maturidade de 2000 a 2017. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, v. 12, p. 105-121, 2022.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 2008.

CRUZ et al. História da Polícia Civil de Brasília: aspectos estruturais (1957 a 1995). Volume I, Academia de Polícia Civil do DF, 1998.

DALKIR, Kimiz. Knowledge Management in Theory and Practice. Cambridge, MA: The MIT Press, 2017.

DEAN, G., FILSTED, C. and GOTTSCHALK, P. Knowledge sharing in criminal investigation: an empirical study of Norwegian Police as value shop’, *Criminal Justice Studies*, Vol. 19, n. 4, p. 423-37, 2006.

DRUCKER, Peter. O gerente eficaz. Rio de Janeiro: LTC, 1990.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. In: EISENHARDT, Kathleen M. *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, p. 532-550, 1989.

ESCRIVÃO, Giovana; SILVA, Sergio Luis da. Maturidade da gestão do conhecimento: a importância da infraestrutura organizacional para o desenvolvimento dos estágios.

Perspectivas em Ciência da Informação, v. 25, n. 4, p. 218-241, 2021. DOI: 10.1590/1981-5344/4022

FARRADANE, J. Knowledge, information, and information science. *Journal of Information Science*, 1980.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia L. Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FILIPPI, E. F. et al. Systematic literature review: A methodological approach. *Journal of Research and Analysis*, 2019.

FONSECA, A. F. *Organizational Knowledge Assessment Methodology*. Washington, DC: World Bank, 2006.

FREITAS, E. S. Gestão Do Conhecimento Na Administração Pública: Tendências De Aprimoramento Dos Tribunais De Contas. *Revista Controle*, Vol 15, n.1, p. 424-57. 2017.

GARLATTI, A. et al. Intellectual capital and knowledge management within the public sector. A systematic literature review and future developments”, *Proceedings of the 11th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning ICICKM*, p. 175-184, 2014.

GONÇALO, C. R.; JUNGES, I. R.; BORGES, M. A. F. Avaliação de modelos de maturidade em gestão do conhecimento. *Revista de Administração e Inovação*, 2010.

GOTTSCHALK, P. Stages of knowledge management systems in police investigations, *Knowledge-Based Systems*, Vol. 19, n.6, p. 381-387, 2006.

HAIR, Joseph F. et al. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HU, L.T. Same bed, but different dreams? Comparing retired and incumbent police officers’ perceptions of lost knowledge and transfer mechanisms, *Crime, Law and Social Change*, Vol. 53, n.4, p. 413-435, 2010.

ISO. ISO 30401: Knowledge management systems - Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.

ITABORAHY, Anderson Luis Cambraia; MACHADO, Renato Plácido Mathias; ALVARES, Lillian Maria Araújo de Resende. Modelo de maturidade em gestão do conhecimento: uma visão diacrônica. *Em Questão*, v. 27, n. 3, p. 350-374, 2021. DOI: 10.19132/1808-5245273.350-374

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J. Pesquisa com Métodos Múltiplos: Um Paradigma de Pesquisa que Chegou. *Pesquisador Educacional*, v. 33, n. 7, p. 14-26, 2004.

JÚNIOR, J. R. et al. Capacitação Profissional na Polícia Militar do Estado de São Paulo. *Revista Eletrônica Pesquiseduca, Revista do Programa de Educação -Universidade Católica de Santos*, 2021. Volume 13

KHAN, K. S., Kunz, R., Kleijnen, J., & Antes, G. (2003). Five steps to conducting a systematic review. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 96(3), 118-121.

LIMA, H. C.; ZWIR, G. A. A relevância da gestão do conhecimento no desempenho organizacional na Polícia Militar do Paraná. *Brazilian Journal of Development*, v. 9, n. 6, 2023.

MARÔCO, João. *Análise estatística com o SPSS Statistics*. 6. ed. Lisboa: Report Number, 2014.

MASSARO, M., DUMAY, J. and GARLATTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19, n.3, p. 530-558, 2015.

MARTINS, Leandro Alves; COSTA, Danilo de Melo; CARVALHO, Dárlinton Barbosa Feres; FERNANDES DE MUYLDER, Cristiana; CORRÊA, Fábio. Gestão do

Conhecimento: análise do nível de maturidade de uma Instituição Pública. *Brazilian Journal of Information Science*, v. 17, n. 17, p. e023010-, 2023. DOI: 10.36311/1981-1640.2023.v17.e023010

MCELROY, M. W. *The new knowledge management*. KMCI Press, 2003.

NANSUBUGA, F. and Munene, J. C. Awakening the Ubuntu episteme to embrace knowledge management in Africa. *Journal of Knowledge Management*, v. 24 n. 1, p. 105-119, 2020.

MILTON, N. Why some knowledge is information, also vice versa, and what to do about it. *Knoco Stories*, Sept. 5, 2017.

NASCIMENTO, L. C. N.; SOUZA, T. V.; OLIVEIRA, I. C. S.; MORAES, J. R. M. M.; AGUIAR, R. C. B.; SILVA, L. F. Saturação teórica em pesquisa qualitativa. *REBEn*, v.71, n.2, p. 248-248, 2018.

NONAKA, I. & Takeuchi, H. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *The knowledge-creating company*. 1991.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *The knowledge-creating company*. 1995.

NUAIMI, M.A. and Jabeen, F. A study of factors influencing knowledge transfer in organisations in the United Arab Emirates. *International Journal of Knowledge Management Studies*, Vol. 11 n. 2, p. 170, 2020.

OECD. *MISTÉRIO DA INDÚSTRIA DO CANADÁ. Measuring Knowledge management in the business sector. First steps*. Paris, OECD, 2003.

OLIVEIRA, M. et al. Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM³. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, v. 10, n.4, out.2011.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. et al. Methodological approaches in logistics: A systematic review of the literature. *Scientific Research Journal*, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Assembleia Geral das Nações Unidas, A/RES/70/1, 2015.

PERELLES, Priscila; DA SILVA, Marcelo Rodrigues; VICENTIN, Ivan Carlos. *Maturidade em gestão do conhecimento no Poder Legislativo Municipal*. GeSec : *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 14, n. 10, p. 16625-16645, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i10.2759

PETTICREW, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS PCDF – PDP, 2023

PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PCDF, Programa Avançar 3º ciclo (2024-2027), 1ª Edição, 2024

POLANYI, M. *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press, 1966.

PRUSAK, L. *O que eles sabem? Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RAMANIGOPAL, C. Knowledge Management Strategies for Successful Implementation in Aerospace Industry. *Advances in Management*, v. 5, p. 12, 2012.

RAMANIGOPAL, C. S. et al. An empirical study of knowledge management in higher educational institutions. *International Journal of Educational Management*, 2012.

ROSSETTI, M.; MORALES, O. *Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação: Estratégia para a Tomada de Decisão*. São Paulo: Saraiva, 2007.

SABINO, Mileide Marlete Ferreira Leal; TODESCAT, Marilda; SANTOS, Neri dos; COSTA, Alexandre Marino. Análise de maturidade da gestão do conhecimento em uma tutoria de cursos de graduação a distância. *Revista de Ciências da Administração*, v. 21, n. 55, p. 69-85, 2020. DOI: 10.5007/2175-8077.2019v21n55p69

SANTOS, Sandro Bastos dos; ANTUNES, Adelaide Maria de Souza; MAGALHÃES, Jorge Lima de. Um modelo avaliativo da excelência em gestão do conhecimento em um laboratório farmacêutico oficial. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 69-96, set./dez. 2022.

SANTOS, G. H. et al. Os fatores de sucesso envolvidos em aplicar a gestão de competências em uma universidade corporativa. *Faculdade Novo Milênio*, v. 16, n. 12, 2023.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros et. al. *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

SEBA, Ibrahim, Jennifer ROWLEY, and Rachel DELBRIDGE. "Knowledge Sharing in the Dubai Police Force." *Journal of Knowledge Management* 16.1 (2012): 114-28.

SEBA, I., and Rowley, J., and SIAN L. Factors Affecting Attitudes and Intentions towards Knowledge Sharing in the Dubai Police Force." *International Journal of Information Management* Vol. 32, n.4, p. 372-80, 2012.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: Caderno de Campo*. São Paulo: Best Seller, 1994.

SILVA, Ana Paula Nogueira; Miranda, Angélica Conceição Dias. Gestão do conhecimento no setor público: um estudo sobre os artigos publicados em periódicos nacionais no período 2005-2015. *Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, v. 23, n. 52, p. 73–82, 2018.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, v. 16, n. 1, 2015.

SIQUEIRA, A.; Honig, B. Entrepreneurs' ingenuity and self-imposed ethical constraints: creating sustainability oriented new ventures and knowledge. *Journal of Knowledge Management*, v. 23, n. 10, p. 1965-1983, 2019.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEDDLIE, C.; TASHAKKORI, A. *Fundamentos da Pesquisa com Métodos Múltiplos: Integrando Abordagens Quantitativas e Qualitativas nas Ciências Sociais e Comportamentais*. São Paulo: Penso, 2009.

TRANFIELD, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.

TEIXEIRA, W.; FROGERI, R.; PIURCOSKY, F. Maturidade da gestão do conhecimento na Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (Ciscea). *Revista do Serviço Público (RSP)*, Brasília, v. 71, n. 3, p. 604-630, jul./set. 2020.

WANG, S. et al. Multidimensionalidade e Complexidade na Pesquisa de Gestão do Conhecimento. *Journal of Knowledge Management*, v. 21, n. 1, p. 52-67, 2017.

WIIG, K.M. Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, n. 3, p. 224-39, 2002.

WIDIANTO, S. Empowering leadership to performance excellence: the role of knowledge sharing and self-efficacy, *International Journal of Business Excellence*, Vol. 23, n. 3, p. 297-311, 2021.

YIN, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. Sage Publications.

ZILLI, Marlon Gonçalves; ESTEVES, Paulo Cesar Leite; TESSMANN, Mágada; YAMAGUCHI, Cristina Keiko; LUX, Eduardo. Nível de maturidade em gestão do conhecimento de uma clínica escola de saúde: um estudo de caso sob a ótica dos gestores. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 50, n. 2, p. 106-120, maio/ago. 2021.

APÊNDICE A – Carta de Apresentação à Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF)

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Brasília - DF, 17 de maio de 2024.

Ao Senhor José Werick de Carvalho, Delegado Geral da Polícia Civil do Distrito Federal Sede da Polícia Civil do Distrito Federal Brasília-DF 70000-000

Senhor Delegado Geral,

O senhor Douglas Duarte Moniz, servidor público do DF, mestrando regularmente matriculado no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília (UnB), desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de concentração Estado, Território e Políticas Públicas, vem por meio desta carta solicitar autorização para realizar uma pesquisa empírica no âmbito da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), como parte do desenvolvimento da dissertação de mestrado.

O tema da pesquisa é Análise de Maturidade em Gestão do Conhecimento na Polícia Civil do Distrito Federal – PCDF, que visa Aplicar o Instrumento Para Avaliação da GC na Administração Pública na PCDF; Analisar a gestão do conhecimento na PCDF a partir dos fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC: i) liderança; ii) tecnologia; iii) pessoas; iv) processos; v) processos de GC; e (vi) aprendizagem e inovação; Apresentar um diagnóstico de auto-avaliação da GC da PCDF; e Propor recomendações para possibilitar a elaboração de um plano de GC na PCDF. Acredito que a colaboração da PCDF será fundamental para o sucesso deste estudo.

A pesquisa consistirá em na aplicação de um questionário fechado com 36 assertivas objetivas, divididas em seis grupos de critérios de avaliação que abordaram os seguintes construtos: (i) liderança em GC; (ii) processos organizacionais; (iii) recursos humanos; (iv) tecnologia; (v) processos em GC; (vi) aprendizagem e inovação, adaptado do "Instrumento para a avaliação da GC na Administração Pública".

Para a efetivação da pesquisa em campo, os questionários serão distribuídos eletronicamente aos servidores que exercem cargo de chefia na PCDF, que constituirá a amostra da população do estudo. Os questionários serão enviados de forma eletrônica, desenvolvidos na plataforma Google forms.

Todas as informações obtidas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas estritamente para fins acadêmicos, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica.

Caso seja necessário, coloca-se a disposição para assinar termo de responsabilidade para garantir a confidencialidade e o uso ético dos dados coletados.

Agradeço antecipadamente pela atenção dispensada a este pedido e coloco-me à disposição para fornecer quaisquer esclarecimentos adicionais que se façam necessários.

Atenciosamente,


Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa

Prof. Jonilto Costa Sousa
Mat. 30603/14
Faculdade UnB Planaltina

Orientador do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública UNB

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Brasília/DF, 17 de maio de 2024.

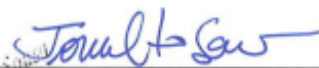
Senhor Delegado-Geral,

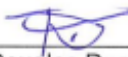
Esta investigação científica será conduzida pelo pesquisador Douglas Duarte Moniz, servidor do quadro efetivo da Polícia Civil do Distrito Federal e aluno do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília (PPGP/UnB), como requisito para obtenção do título de mestre em Gestão Pública, com a orientação e supervisão do Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa.

O estudo pré-intitulado “Análise de Maturidade em Gestão do Conhecimento na Polícia Civil do Distrito Federal – PCDF” será norteada pela ética na pesquisa científica por meio da abordagem quantitativa, utilizando-se como instrumento de pesquisa um questionário a ser distribuído para todos os servidores que ocupam cargo de chefia na PCDF. Sendo que sua participação consiste em autorizar a realização da pesquisa na instituição.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para Maio de 2025, a dissertação contendo todos os dados e conclusões, no formato eletrônico, será disponibilizada para consulta na Biblioteca Central da Universidade de Brasília, e uma via encaminhada à instituição como forma de agregar à temática de gestão de pessoas desse órgão.

Expressamos nossa sincera gratidão pela sua autorização, ao passo que enfatizamos a relevância desta pesquisa e o valor inestimável de sua contribuição para o aprofundamento e enriquecimento do conhecimento na temática abordada.


Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa
Professor Orientador
Nº Mat. UnB 1060414


Douglas Duarte Moniz
Agente de Polícia
Nº 231.023-6
Aluno Pesquisador
Nº Mat. UnB 231116544

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento Institucional, eu, _____, ocupante do cargo de _____, autorizo a aplicação desta pesquisa nesta instituição.

Assinatura e carimbo



Governo do Distrito Federal
Polícia Civil do Distrito Federal
Escola Superior de Polícia Civil
Divisão Técnica de Ensino da Escola Superior de Polícia Civil

Nota Informativa n.º 4/2024 - PCDF/DGPC/ESPC/DTE

Brasília-DF, 19 de junho de 2024.

Sr. Diretor,

Em atenção ao despacho SEI 143284482, esta Divisão Técnica de Ensino manifesta-se pelo **DEFERIMENTO** do pedido SEI 143062340, complementado pelas informações SEI 143062650 e 143062732, para pesquisa com coleta de dados na PCDF por parte do mestrando **DOUGLAS DUARTE MONIZ**.

Helder Arns Pedron
Diretor DTE/ESPC



Documento assinado eletronicamente por **HELDER ARNS PEDRON - Matr.0076191-5, Diretor(a) da Divisão Técnica de Ensino da Escola Superior de Polícia Civil** em 19/06/2024, às 23:03, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0
verificador= **143910835** código CRC= **F947E47B**.

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"
QN 17, Conjunto 1, Lotes 1 e 2, Riacho Fundo II - CEP 71881-686 - DF
Telefone(s): 32075453
Sítio - www.pcdf.df.gov.br

00052-00018818/2024-21

Doc. SEI/GDF 143910835



Governo do Distrito Federal
Polícia Civil do Distrito Federal
Escola Superior de Polícia Civil
Gabinete da Escola Superior de Polícia Civil

Memorando Nº 64/2024 - PCDF/DGPC/ESPC/GAB

Brasília-DF, 20 de junho de 2024.

Ao Gabinete do Delegado Geral - GABDG

Exmª Srª Chefe de Gabinete

Dra. **VIVIANE DA CUNHA BONATO**

Ref: *solicitação de pesquisa acadêmica no âmbito da PCDF por servidor ativo*

Em atenção ao r. despacho exarado por V. Exa. (143199173), analisando os termos da solicitação de pesquisa com fins acadêmicos feita por intermédio do Memorando nº 94/2024-33ª DP, a Divisão Técnica de Ensino manifestou-se **favoravelmente** na Nota Informativa 4/2024-DTE/ESPC (143910835). Ato contínuo, a direção da ESPC acolhe a referida Nota Informativa e sugere o **deferimento** do pleito apresentado pelo requerente.

Atenciosamente,



Documento assinado eletronicamente por **JONAY LEMES VIEIRA - Matr.0076194-X, Diretor(a)-Adjunto(a) da Escola Superior de Polícia Civil** em 20/06/2024, às 14:59, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&verificador=143972550 código CRC= **1096F3C4**.

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"
QN 17, Conjunto 1, Lotes 1 e 2, Riacho Fundo II - CEP 71881-686 - DF
Telefone(s): 32075453
Site - www.pcdf.df.gov.br



Governo do Distrito Federal
Polícia Civil do Distrito Federal
Delegacia-Geral da Polícia Civil
Gabinete do Delegado Geral

Despacho – PCDF/DGPC/GABDG

Brasília, 21 de junho de 2024.

1. De ordem, autorizo a solicitação, considerando o Memorando 64 (143972550).
2. Ao DPC para providências.



Documento assinado eletronicamente por **VIVIANE DA CUNHA BONATO - Matr.0063579-0, Chefe de Gabinete**, em 21/06/2024, às 11:50, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
[http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&verificador=144065094)
verificador= **144065094** código CRC= **16975416**.

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"

SPO , lote 23, Conjunto A, 1º Subsolo Ed. Sede Direção Geral - Bairro Setor Policial - CEP 70610-907 - DF
Telefone(s): (61) 32074622
Site - www.pcdf.df.gov.br

00052-00018818/2024-21

Doc. SEI/GDF 144065094

APÊNDICE C – OFÍCIO Nº 1/2025 – SSP/GAB/SI/COOI/GERINT



Governo do Distrito Federal
Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal
Coordenação de Inteligência
Gerência de Inteligência

Ofício Circular Nº 1/2025 - SSP/GAB/SI/COOI/GERINT

Brasília-DF, 03 de abril de 2025.

Para: Ocupantes de Cargo Comissionado da PCDF

Assunto: pesquisa com coleta de dados na PCDF

Senhores Dirigentes,

Cumprimentando-os, reporto-me ao Despacho - PCDF/DGPC/GABDG (144065094) pelo qual o Gabinete do Delegado-Geral autoriza este signatário, Douglas Duarte Moniz, Agente de Polícia da Polícia Civil do Distrito Federal e aluno do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília, (PPGP/UnB), para que realize pesquisa com coleta de dados na PCDF, conforme solicitação contida no Memorando Nº 94/2024 - PCDF/DGPC/DPC/33ª DP/SAAEI (143062340).

Esclareço que a pesquisa intitulada "Análise de Maturidade em Gestão do Conhecimento na Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF)" faz parte do tema da dissertação de Mestrado em que estou cursando e consistirá na aplicação de um questionário fechado com 36 (trinta e seis) assertivas objetivas.

Conforme projeto formulado, para a efetivação da pesquisa em campo, os questionários serão distribuídos eletronicamente, por meio da Plataforma Google Forms, aos servidores que exercem cargo de chefia na PCDF, os quais constituirão a população do estudo.

Neste sentido, considerando a autorização supracitada e demais anexos, bem como a importância e a contribuição do estudo à Segurança Pública do Distrito Federal, solicito aos servidores, ocupantes de cargo em comissão a gentileza de preencherem formulário pelo link abaixo até o dia 18/04/2025.

<https://forms.gle/nJ52MDGEz5bNM4aa6>

Desde já agradeço pela colaboração e me coloco a disposição por meio do telefone 61-98308-7491 e do e-mail douglas.moniz@gmail.com.

Respeitosamente,

Douglas Duarte Moniz,
Agente de Polícia
Matrícula/PCDF 231.023-6



Documento assinado eletronicamente por **DOUGLAS DUARTE MONIZ - Matr.1720641-3, Gerente de Inteligência**, em 04/04/2025, às 15:20, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
[http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)
[acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)
verificador= **167456784** código CRC= **2F1A1923**.

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"
SAM CONJUNTO A BLOCO A - EDIFÍCIO SEDE - Bairro ASA NORTE - CEP 70620-000 -
Telefone(s):
Site - www.ssp.df.gov.br

ANEXO A - Estrutura da PCDF

DGPC - DELEGACIA-GERAL DE POLÍCIA CIVIL

GABDG – Gabinete do Delegado-Geral

ASS/DGPC - Assessoria da Delegacia-Geral da Polícia Civil

ASS/INST – Assessoria Institucional

ASCOM – Assessoria de Comunicação

DPSI – Divisão de Proteção e Segurança Institucional

DGDOC - Divisão de Gestão de Documentos e Apoio Administrativo

CPD - Comissão Permanente de Disciplina

CSPC - CONSELHO SUPERIOR DE POLÍCIA CIVIL

GABDG – Gabinete do Delegado-Geral

DICON - Divisão de Controle

DIPLANE - Divisão de Planejamento Estratégico

DAP - Divisão de Análise e Programas

DIAM - Divisão Integrada de Atendimento à Mulher

CGP - CORREGEDORIA-GERAL Ouvidoria

DAG - DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL

DOF - Divisão de Orçamento e Finanças

DITRAN - Divisão de Transportes

DRM - Divisão de Recursos Materiais

DASG - Divisão de Apoio e Serviços Gerais

DAE - Divisão de Arquitetura e Engenharia

DCB - Divisão de Custódia de Bens

CPL - Comissão Permanente de Licitação

CPTCE - Comissão Permanente de Tomada de Contas Especial

CPA - Comissão Permanente de Alienação

DPC - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA CIRCUNSCRICIONAL

1ª Delegacia de Polícia – Asa Sul

2ª Delegacia de Polícia – Asa Norte

3ª Delegacia de Polícia – Cruzeiro

- 4ª Delegacia de Polícia – Guará
- 5ª Delegacia de Polícia – Área Central de Brasília
- 6ª Delegacia de Polícia – Paranoá
- 8ª Delegacia de Polícia – SCIA
- 9ª Delegacia de Polícia – Lago Norte
- 10ª Delegacia de Polícia – Lago Sul
- 11ª Delegacia de Polícia – Núcleo Bandeirante
- 12ª Delegacia de Polícia – Taguatinga Centro
- 13ª Delegacia de Polícia – Sobradinho
- 14ª Delegacia de Polícia – Gama Centro
- 15ª Delegacia de Polícia – Ceilândia
- 16ª Delegacia de Polícia – Planaltina
- 17ª Delegacia de Polícia – Taguatinga Norte
- 18ª Delegacia de Polícia – Brazlândia
- 19ª Delegacia de Polícia – Ceilândia P Norte
- 20ª Delegacia de Polícia – Gama Oeste
- 21ª Delegacia de Polícia – Águas Claras
- 23ª Delegacia de Polícia – Ceilândia P Sul
- 24ª Delegacia de Polícia – Ceilândia Setor O
- 26ª Delegacia de Polícia – Samambaia
- 27ª Delegacia de Polícia – Recanto das Emas
- 29ª Delegacia de Polícia – Riacho Fundo
- 30ª Delegacia de Polícia – São Sebastião
- 31ª Delegacia de Polícia – Planaltina
- 32ª Delegacia de Polícia – Samambaia
- 33ª Delegacia de Polícia – Santa Maria
- 35ª Delegacia de Polícia – Sobradinho II
- 38ª Delegacia de Polícia – Vicente Pires

DPE – DEPARTAMENTO DE POLÍCIA ESPECIALIZADA

CEPEMA - Coordenação Especial de Proteção ao Meio Ambiente, à Ordem Urbanística e ao Animal

CHPP - Coordenação de Repressão a Homicídios e de Proteção à Pessoa

CORD - Coordenação de Repressão a Drogas

CORF – Coordenação de Repressão aos Crimes Contra o Consumidor, a Propriedade Imaterial e a Fraudes

CORPATRI - Coordenação de Repressão aos Crimes Patrimoniais

DCA I - Delegacia da Criança e do Adolescente I

DCA II - Delegacia da Criança e do Adolescente II

DEAM I - Delegacia Especial de Atendimento à Mulher I

DEAM II - Delegacia Especial de Atendimento à Mulher II

DECRIN - Delegacia Especial de Repressão aos Crimes por Discriminação Racial, Religiosa ou por Orientação Sexual ou contra a Pessoa Idosa ou com Deficiência.

DPCA – Delegacia Especial de Proteção à Criança e ao Adolescente

DRCC - Delegacia Especial de Repressão aos Crimes Cibernéticos

DECOR – DEPARTAMENTO DE COMBATE À CORRUPÇÃO E AO CRIME ORGANIZADO

DRACO – Delegacia de Repressão ao Crime Organizado

DRCOR – Delegacia de Repressão à Corrupção

DOT – Delegacia de Repressão aos Crimes Contra a Ordem Tributária

DEPATE - DEPARTAMENTO DE ATIVIDADES ESPECIAIS

DOE - Divisão de Operações Especiais DOA - Divisão de Operações Aéreas

DALOP - Divisão de Apoio Logístico Operacional

DAME - Divisão de Controle de Armas, Munições e Explosivos

DCCP - Divisão de Controle e Custódia de Presos

DCPI - Divisão de Capturas e Polícia Interestadual

DGI - DEPARTAMENTO DE INTELIGÊNCIA, TECNOLOGIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

CI - Coordenação de Inteligência

DIPO - Divisão de Inteligência Policial

DICOE - Divisão de Controle de Denúncias

DATE - Divisão de Análise Técnica e Estatística

DITEC - Divisão de Tecnologia

DITEL - Divisão de Telecomunicações

LAB-LD - Laboratório de Tecnologia Contra Lavagem de Dinheiro

DELEGACIA ELETRÔNICA

DGP - DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS

DICAD - Divisão de Cadastro

DIPAG - Divisão de Pagamento

DIAP - Divisão de Aposentadorias e Pensões

DPDE – Divisão de Planejamento, Desenvolvimento e Estatística

POLICLÍNICA

DPT - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA TÉCNICA

IC - Instituto de Criminalística

II - Instituto de Identificação

IML - Instituto de Medicina Legal

IPDNA - Instituto de Pesquisa de DNA Forense

SGCV – Serviço de Guarda e Custódia de Vestígios

ESPC - ESCOLA SUPERIOR DE POLÍCIA CIVIL

DESUP - Divisão de Ensino Superior

DTE - Divisão Técnica de Ensino

DAE - Divisão de Apoio ao Ensino

DGC - Divisão de Gestão de Concursos

CEPUD – Centro Piloto de Educação e Prevenção ao Uso de Drogas e Violências

ANEXO B – Instrumento para avaliação da GC – Folha de Pontuação Individual

Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 5 a 40 dos blocos de 3 a 8):

Situação atual	Escala de pontuação
As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1
As ações descritas são mal realizadas	2
As ações descritas são realizadas de forma adequada	3
As ações descritas são bem realizadas	4
As ações descritas são muito bem realizadas	5

Bloco 3: Liderança em Gestão do Conhecimento - GC		Pontuação
5.	A PCDF compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	
6.	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	
7.	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	
8.	A PCDF tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	
9.	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	
10.	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	

Bloco 4: Processo		Pontuação
11.	A PCDF define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	
12.	A PCDF modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-	

	usuário e alcançar alto desempenho institucional.	
13.	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	
14.	A PCDF tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	
15.	A PCDF implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	
16.	A PCDF avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	

Bloco 5: Pessoas		Pontuação
17.	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	
18.	A PCDF dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	
19.	A PCDF tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria.	
20.	A PCDF conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	
21.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	
22.	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	

Bloco 6: Tecnologia		Pontuação
23.	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	
24.	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da PCDF.	
25.	Todas as pessoas da PCDF têm acesso a computador.	

26.	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	
27.	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	
28.	A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	

Bloco 7: Processos de conhecimento		Pontuação
29.	A PCDF tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
30.	A PCDF conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	
31.	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
32.	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da PCDF é retido.	
33.	A PCDF compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	
34.	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da PCDF, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	

Bloco 8: Aprendizagem e inovação		Pontuação
35.	A PCDF articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	
36.	A PCDF considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	
37.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da PCDF.	
38.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela PCDF.	
39.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	
40.	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	