

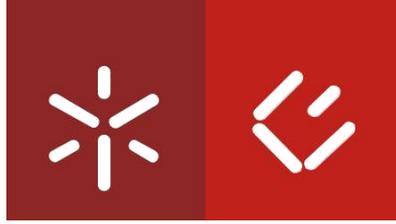


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Thais Gomes Machado

**Gestão do Conhecimento e o uso de plataformas
digitais no sector público: um estudo de caso do
Sistema Eletrónico de Informações (SEI)**

julho de 2021



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Thaís Gomes Machado

**Gestão do Conhecimento e o uso de
plataformas digitais no sector público: um
estudo de caso do Sistema Eletrónico de
Informações (SEI)**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Administração Pública
Especialização em Gestão Pública e Políticas Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professor Doutor Nuno Miguel Costa Ribeiro Silva
Professor Doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves Araújo

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este trabalho académico pode ser utilizado por terceiros, desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do repositório da Universidade do Minho (RepositoriUM).

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio de todos aqueles que cruzaram meu caminho e me ofereceram suporte ante os obstáculos encontrados, nomeadamente a minha família pelo apoio incondicional, aos mestres pela orientação, aos colegas de curso pela partilha e incentivo, aos funcionários da biblioteca central da Uminho pela presteza de atendimento, aos amigos pelo apoio ao trabalho e suporte emocional face aos grandes desafios impostos pela pandemia e pelas perdas que estes dois últimos anos trouxeram, à equipa de direção e servidores da Coordenação Regional do Guará pela abertura, disponibilidade e participação na pesquisa. Enfim a toda imensidão de seres que direta ou indiretamente contribuíram a este feito minha alegria e gratidão.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Gestão do Conhecimento e o uso de plataformas digitais no sector público: estudo de caso do Sistema Eletrónico de Informações (SEI)

Resumo

Nas últimas duas décadas a Gestão do Conhecimento (GC) tem tomado notoriedade e adentrado as discussões e práticas de gestão administrativa, se tornando um imperativo às organizações públicas contemporâneas que têm, face a um cidadão cada vez mais consciente e exigente, o desafio de desenvolverem uma gestão coordenada capaz de responder às demandas sociais com responsabilidade, efetividade, economicidade e transparência. As ferramentas tecnológicas têm, nesse contexto, sido elencadas como um dos principais facilitadores da GC, uma vez que oferecem suporte à criação, arquivo, transferência e aplicação do conhecimento organizacional. O propósito deste trabalho é perceber se a implantação da plataforma de gestão de documentos Sistema Eletrónico de Informações (SEI), no âmbito de um órgão da administração pública brasileira, demonstrou-se capaz, na percepção dos funcionários, de promover o favorecimento dos processos que compõe a GC, bem como se sua adoção propiciou algum salto qualitativo à gestão do conhecimento da instituição. Para tanto, este estudo utilizou-se de questionário com respostas do tipo *likert*, inspiradas na Escala de Gestão do Conhecimento de Pais (2014), bem como algumas questões abertas. A análise descritiva dos dados extraídos do inquérito aponta uma percepção favorável dos funcionários quanto à influência do SEI aos processos que constituem a Gestão do Conhecimento, entretanto o exame da média geral de cada fator estudado não demonstra que essa “influência positiva” tenha sido suficiente para gerar um salto qualitativo na gestão do conhecimento da organização. Outro facto importante apontado pela análise descritiva é que um possível déficit do facilitador pessoas está a obstaculizar o departamento de usufruir dos benefícios da plataforma em sua totalidade.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento, Plataforma SEI, Setor Público

Knowledge Management and digital platforms in public sector: a case study of the Electronic Information System (SEI)

Abstract

In the last two decades, Knowledge Management (KM) has gained notoriety and entered the discussions and practices of administrative management, becoming an imperative for contemporary public organizations that have, in the face of an increasingly conscientious and demanding citizen, the challenge of developing a coordinated management able to respond to social demands with responsibility, effectiveness, economy and transparency. In this context, technological tools have been listed as one of the main facilitators of KM, as they support the creation, storage, transfer and application of organizational knowledge. The purpose of this paper is to analyse whether the implementation of Electronic Information System (SEI) document management platform, in the scope of a Brazilian public agency, was capable, in the employees' perception, of promoting the processes that constitute the KM, as well as whether its adoption provided any qualitative leap in Knowledge Management at this department. Therefore, this study used a questionnaire with likert-type answers, inspired by the Knowledge Management Scale by Pais (2014), as well as some open questions. The descriptive analysis of the data extracted from the survey indicates a positive perception by employees about the influence of SEI platform on the processes that constitute knowledge management, however the examination of the general average of each studied factor does not demonstrate that this "positive influence" has been enough to generate a qualitative leap in the institution knowledge management. Another important fact pointed out by the descriptive analysis is that a possible deficit of people facilitator is preventing the institution from enjoying the benefits of the platform in its entirety

Keywords: Knowledge Management, Public Sector, SEI Platform

Índice

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	II
AGRADECIMENTOS	III
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	IV
RESUMO.....	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE DE TABELAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ABREVIATURAS	X
INTRODUÇÃO	11
ENQUADRAMENTO	11
ESTRUTURA DO TRABALHO	13
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA.....	15
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O TRATAMENTO DE DADOS NAS ORGANIZAÇÕES	15
A HIERARQUIA ENTRE CONCEITOS E AS DIMENSÕES DO CONHECIMENTO	16
A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	19
<i>Dinâmica de Conversão do Conhecimento Organizacional.....</i>	<i>20</i>
<i>Processos de Gestão do Conhecimento</i>	<i>22</i>
<i>Estudos Empíricos</i>	<i>25</i>
GESTÃO DO CONHECIMENTO E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E TECNOLOGIAS.....	29
GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SECTOR PÚBLICO.....	32
CAPÍTULO 2 – BRASIL NO CONTEXTO DIGITAL	36
SISTEMA DIGITAL NO GOVERNO FEDERAL BRASILEIRO.....	36
A PLATAFORMA SEI E SUA ADOÇÃO NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO.....	37
A SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL- E O NÚCLEO COORDENAÇÃO REGIONAL DE ENSINO DO GUARÁ.....	39
CAPÍTULO 3- METODOLOGIA.....	43
DESIGN DE INVESTIGAÇÃO E MÉTODO DE PESQUISA	43
PROPOSIÇÕES	43
AMOSTRA.....	44
RECOLHA DE DADOS	45

OPERACIONALIZAÇÃO.....	45
CAPÍTULO 4 -ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS	48
CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	48
DADOS GERAIS DA PESQUISA.....	48
ANÁLISE DOS RESULTADOS POR ASSERTIVA.....	50
<i>Processo de Criação</i>	52
<i>Processo de Arquivo</i>	53
<i>Processo de Transferência</i>	54
<i>Processo de Uso</i>	56
ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO FACE À PLATAFORMA.....	57
CONCLUSÃO	63
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
PRINCIPAIS CONCLUSÕES.....	67
CONTRIBUTOS DA PESQUISA	68
LIMITAÇÕES DA PESQUISA	69
<i>Sugestões para Pesquisas Futuras</i>	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
LEGISLAÇÃO	73
ANEXO I- QUESTIONÁRIO.....	74
ANEXO II- CONSENTIMENTO INFORMADO LIVRE E ESCLARECIDO	76
ANEXO III- PARECER CONSELHO DE ÉTICA	77

Índice de Tabelas

Tabela I. Perspetivas do Conhecimento e suas Implicações (Alavi & Leidner, 2001).....	30
Tabela II. Conceitos Norteadores.....	47
Tabela III. Perfil dos Respondentes da Pesquisa.....	48
Tabela IV. Resultado da Recolha de Dados.....	49
Tabela V. Categorização das Mensurações por Grupo em Percentagem.....	51
Tabela VI. Percentagem de Avaliação Geral.....	57
Tabela VII. Resultado dos Scores Médios das Questões.....	58

Índice de Figuras

Figura I. Hierarquia entre Dados, Informação e Conhecimento	18
Figura II. Conversão do Conhecimento Nonaka e Takeuchi (1995).....	21
Figura III: Fluxo dos Processos de Gestão do Conhecimento	25
Figura IV. Governo Eletrônico Brasileiro- Linha do Tempo.....	37
Figura V. Organograma Secretaria de Estado de Educação do DF	40
Figura VI. Organograma CRE- Guará	41
Figura VII. Percentagens Processo de Criação	53
Figura VIII. Percentagens Processo de Arquivo	54
Figura IX. Percentagens Processo de Transferência	56
Figura X. Percentagens Processo de Uso	57
Figura XI. Gráfico Média Geral da Percepção dos Funcionários	59

Abreviaturas

CEGE- Comitê Executivo do Governo Eletrônico

CPD (s)- Centro de Processamento de Dados

CRE (s)- Coordenações Regionais de Ensino

CREG- Coordenação Regional de Ensino do Guará

DF- Distrito Federal

E-GOV- Governo Eletrônico

EGC- Escala de Gestão do Conhecimento

GC- Gestão do Conhecimento

GDF- Governo do Distrito Federal

KM- Knowledge Management

PEN- Processo Eletrônico Nacional

PR- Presidência da República

SEDES- Secretaria Especial do Desenvolvimento Económico Social

SEEDF- Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal

SEI- Sistema Eletrônico de Informação

SGC- Sistema de Gestão do Conhecimento

SI- Sistemas de Informação

TI- Tecnologia da Informação

TICs- Tecnologias de Informação e Comunicação

UE (s)- Unidades Escolares

Nota Prévia

A presente dissertação seguiu as normas de formatação do despacho RT31/2019 e em suas omissões a norma da APA 7ª edição. As citações e tabelas em língua estrangeira foram submetidas a tradução livre da autora.

Introdução

Enquadramento

O surgimento da sociedade em rede (Castells, 2002) e as ideias de um modelo mais pluralista de governação têm aumentado a complexidade da gestão pública e a diversidade de conhecimento necessário a uma administração ágil e eficaz. O foco da gestão tem mudado de uma administração intra-organizacional e mera discussão de *inputs* e *outputs* para um modelo de gestão inter-organizacional interessada em resultados e prestação de serviços satisfatórios (Laihonen & Mantyla, 2018, p. 221).

Um novo modelo de gestão pública desenvolve-se hoje no mundo imerso na economia do conhecimento. Uma economia baseada no conhecimento é uma economia em que o conhecimento é criado, distribuído e usado para garantir o crescimento econômico e garantir a competitividade internacional de um país (Hadad, 2017, p. 208). Serrat (2017) define Economia do Conhecimento como uma economia na qual o conhecimento exerce um papel dominante na criação de riqueza. Neste contexto, em que o tratamento da informação e geração de conhecimento são fontes do processo produtivo da sociedade Castells (2002) afirma que:

(...) o papel do Estado, interrompendo, promovendo ou liderando a inovação tecnológica, é um factor decisivo no processo geral, na medida que expressa e organiza as forças sociais dominantes num determinado espaço e época. Em grande parte, a tecnologia expressa a capacidade de uma dada sociedade em impulsionar o domínio tecnológico por intermédio das instituições sociais, inclusive o Estado. (Castells, 2002, p.15).

Face a esse novo cenário económico mundial e no intuito de inserir o Brasil nesse novo modelo de desenvolvimento, em 2003, a Presidência da República, através da Secretaria Especial do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (SEDES), lança um documento intitulado: “Carta pela Democratização Universal do Saber – do trabalho-ferramenta ao trabalho-conhecimento” que advertia sobre a importância de se administrar e distribuir o conhecimento e apontava as redes telemáticas como ferramentas essenciais à distribuição desse recurso que “pode consumir e concretizar o velho ideal da esfera pública democrática participativa” (Fresneda & Gonçalves, 2007, p. 34).

A divulgação do supracitado documento impulsiona uma série de iniciativas e projetos de democratização do acesso à informação e ao conhecimento que culminam no desenvolvimento de uma proposta de política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal daquele país. Dentre as diversas resoluções e comitês técnicos estabelecidos para discutir e implantar uma política estratégica de Gestão do Conhecimento, no âmbito do Governo Federal brasileiro, tem-se o projeto Processo Eletrônico Nacional (PEN) que é uma ação conjunta de entidades e órgãos de diferentes esferas da administração pública para a elaboração de uma infraestrutura pública de processo administrativo eletrônico, com intuito de disponibilizar informações em tempo real e abolir o uso de papel como suporte físico para documentos institucionais no referido sector (Brasil/Ministério da Economia, 2020).

Uma das materializações do PEN é o *software* SEI (Sistema Eletrônico de Informações) que no Distrito Federal¹ é resultado do acordo de Cooperação Técnica n° 02/2013, celebrado entre Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a Empresa de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), o Governo do Distrito Federal (GDF) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). O presente diploma visava o estabelecimento de condições que possibilitassem a construção de um sistema para processos administrativos eletrônico para uso e trâmite entre quaisquer órgãos públicos e sua interação com a sociedade².

Dois anos após a celebração do supracitado documento o governador do Distrito Federal publica o decreto 36.756/2015, recepcionando e estabelecendo a referida plataforma como único sistema oficial de gestão de documentos para todos os órgãos e entidades daquela unidade federativa. Concomitantemente a esta portaria é estipulado um cronograma de mudança definitiva para o sistema SEI em todas as secretarias e órgãos do poder executivo daquela Administração. A instituição desse *software* alterou todo o sistema de comunicação, protocolo, criação e trâmite de documentos organizacionais tanto internamente como entre os órgãos daquele Governo.

Seguido a publicação do documento supracitado, em 2017, o Secretário de Estado de Educação do Distrito Federal, publica a portaria 469/2017 que estabelece a data de 24 de setembro de 2017 para o que foi chamado de “mudança de chave” (alteração definitiva) e adoção do SEI

¹ O Distrito Federal é uma das 27 unidades federativas do Brasil. Sua sede é a cidade de Brasília, capital do país desde 1960. Trata-se de um território autônomo sendo a única unidade de federação do país que abrange a cidade de Brasília, onde está localizada a sede do governo em: <https://www.todamateria.com.br/distrito-federal>

² Brasil/Acordo Cooperação Técnica n° 02/2013. http://sempapel.cade.gov.br/wp-content/uploads/2014/11/ACT_PEN.pdf

como único sistema oficial de gestão de documentos e processos na esfera daquela Secretaria, instituindo, assim, um cenário de rotina administrativa prioritariamente digital.

Passados pouco mais de três anos da instituição do sistema SEI em seu domínio, a Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal- SEEDF, no Brasil, apresenta-se como terreno fértil de análise quanto à influência que a implantação de plataformas digitais de gestão de documentos pode ter na gestão do conhecimento das entidades públicas. Neste contexto, nasce a instigação para esta investigação: **a implementação de plataformas digitais de gestão de documentos é capaz de gerar um salto qualitativo na gestão do conhecimento dos órgãos públicos?**

No intuito de realizar uma investigação empírica para responder à pergunta supracitada, tendo em vista a viabilidade e exequibilidade desta análise, este trabalho elege a Coordenação Regional de Ensino do Guará (CREG), uma das células da SEEDF, como seu universo de pesquisa. O objetivo do presente trabalho é investigar se, na percepção dos servidores, a implementação de plataformas digitais de gestão de documentos e informação é capaz de favorecer os processos que constituem a Gestão do Conhecimento, nomeadamente: a criação, o arquivo, a transferência e o uso do conhecimento organizacional. E mais especificamente, identificar se a instituição do SEI foi capaz de trazer contributos à gestão do conhecimento da referida Coordenação Regional de Ensino.

Estrutura do trabalho

Para melhor exposição do conteúdo, essa dissertação exporá, inicialmente, um breve histórico sobre a relação entre a evolução das Tecnologias de Informação (TIs) com o tratamento de dados nas organizações. A sequência, será apresentada uma revisão bibliográfica para se perceber o que é entendido na literatura como Gestão do Conhecimento. Cabe ressaltar que não se pretende fazer uma revisão exaustiva da literatura no âmbito da Gestão do Conhecimento, entretanto intenta-se apresentar uma bibliografia consistente centrada nos autores que introduziram os marcos fundamentais para sua compreensão, em especial os que desenvolveram estudos seminais sobre o tema.

O capítulo seguinte contemplará a exposição do trajeto de ações do governo federal brasileiro para a inserção do Brasil em um modelo digital, bem como o contexto de adoção da plataforma SEI no âmbito do Distrito Federal, a *posteriori* é apresentada a estrutura da Secretaria de Estado de Educação conjuntamente com núcleo a ser investigado. O terceiro capítulo é destinado à

apresentação da pesquisa empírica e o quarto é dedicado à análise dos dados. No último capítulo apresenta-se a conclusão do estudo.

Capítulo 1 – Revisão da Literatura

Tecnologia da Informação e o Tratamento de Dados nas Organizações

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) têm se mostrado motriz de profundas mudanças na sociedade e no comportamento de seus indivíduos de modo geral. Para Castells (2002, p. 08) embora a tecnologia, por si mesma, não determine a evolução histórica e a mudança social, esta molda a capacidade de transformação das sociedades e conseqüentemente das instituições. A Administração Pública não saiu intacta a essas transformações sociais, económicas e tecnológicas, a evolução dos recursos e ferramentas informáticas no tratamento de dados tem refletido diretamente no modelo de atuação do sector público.

No estágio inicial de seu desenvolvimento, o uso das Tecnologias da Informação (TI) configurava um alto custo para o orçamento público, o que restringiu sua aplicação a áreas específicas como inovação e defesa. Gradualmente, com a redução de custos (décadas de 60 e 70), outras esferas do sector público puderam adotar ferramentas informáticas para auxiliar sistemas de pagamento e armazenamento de dados (Cepik et al., 2014). Houve assim uma automatização de tarefas rotineiras. A própria palavra *informática* surgiu pela junção das palavras *informação* e *automática*, revelando o valor da informação (Assis et al., 2018).

Os investigadores Cepik et al. (2014), traçam um paralelo entre o processo evolutivo das TIs e o tratamento de dados nas organizações administrativas. Para esses académicos, a evolução das Tecnologias de Informação pode ser segmentada em quatro eras: a *era* do mainframe, a *era* da microcomputação, a *era* da internet e, hoje, a *Era Digital*. A *era* mainframe é associada a sistemas de informação, o tratamento de dados pelas organizações públicas, nessa altura, corresponde a uma gestão de tecnologia automatizada, caracterizada pela centralização da gestão de TI em departamentos de processamento de dados, também chamados de *data centres* ou CPDs (Centro de Processamento de Dados). Os profissionais de informática ficavam isolados e os usuários tinham pouco contato com os sistemas de informação. A *era* dos microcomputadores vem com a redução dos custos de equipamentos informáticos e o desenvolvimento dos computadores pessoais (PCs), nesta fase a TI passou a ser integrada à rotina dos processos de negócios, no caso, nos processos de governo. Nessa perspectiva os CPDs passaram de centros de controlo da TI a centros fornecedores de tecnologia. Entretanto seu uso ainda era maioritariamente voltado para o interior da organização, a visar a redução dos custos associados às atividades administrativas.

A terceira *era* é a da Internet, caracterizada pela ampla capacidade de produção e partilha de dados e informações, não só entre as organizações, mas também entre toda a sociedade civil. Nesta altura o uso das TIs rompe as fronteiras internas das organizações e dá início à comunicação em rede, a ampliar o conjunto das tecnologias da informação para Tecnologia de Informação e Comunicação (TICs). Nesta fase, inicia-se o tratamento de dados voltado para a Gestão do Conhecimento por parte das organizações, ou seja, passa-se da gestão material da tecnologia e da informação para a gestão do conteúdo na informação (Cepik et al., 2014).

A quarta e última *era* é a Era Digital, assinalada pela ampla capacidade de aceder e trabalhar a informação desde os mais diversos dispositivos, bem como pela possibilidade de criação e partilha de dados pelos mais diversos atores. A Era Digital eleva o tratamento de TI a uma abordagem nova cujo objetivo extrapola a eficiência e geração de conteúdo, essa *era* estabelece as TIs como uma ferramenta fundamental para a transformação do modelo de comunicação e prestação de serviços públicos, dando origem ao modelo de gestão conhecido como *e-government* em que, para Arora (2011), a gestão do conhecimento torna-se componente fundamental no esforço do Governo em melhorar o desempenho e tornar as entidades governamentais mais responsáveis (*accountable*).

A Hierarquia entre Conceitos e as Dimensões do Conhecimento

Ao se referir à Gestão do Conhecimento é fundamental perceber o que a literatura entende como Conhecimento, a tentativa de conceituar Conhecimento remonta a era dos grandes filósofos gregos, entretanto não adentraremos na discussão epistemológica da definição de Conhecimento, mas quais interpretações foram adotadas pelos principais estudiosos da área de gestão na perspetiva da Gestão do Conhecimento. A primeira distinção importante para a compreensão da aceção da palavra conhecimento é a hierarquia entre os conceitos de dado, informação e conhecimento. A clarificação desses conceitos é essencial para não se correr o risco de reduzir a Gestão do Conhecimento a mera gestão de informação.

Serrat (2017) define dados como fatos descritivos e/ou objetivos, medidas ou observações que podem ser analisadas para gerar informação; Informação são os dados que foram categorizados, analisados, resumidos e colocados em contexto, em uma forma que tem estrutura e significado; e conhecimento é uma combinação de dados e informações à qual é adicionada a opinião de especialistas, habilidades e experiência, resultando em um ativo valioso que auxilia na tomada de decisão. Os autores Davenport e Prusak (1998) também abordam essas nuances de diferença

conceitual e caracterizam dado como o conjunto descritivo e objetivo de factos sobre um evento que, em si mesmo, tem pouca relevância e propósito. Informação é uma mensagem, são os dados dotados de significado, valor e relevância. A informação deve mudar a forma que o recetor percebe algo, deve causar um impacto no seu julgamento e comportamento. Apresenta-se usualmente em forma de documento ou uma comunicação auditiva ou visual, e como tal tem um remetente e um destinatário. Conhecimento por sua vez é algo maior, mais profundo e rico do que dado e informação.

Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insights that provides a framework for evaluating and incorporating new experience and information. It originates and it is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices and norms. (Davenport & Prusak, 1998, p.05)

Os referidos autores sustentam a ideia de que o conhecimento se origina e é aplicado nas mentes dos que sabem, trata-se de uma mistura fluida de experiências, valores, informações contextuais e percepções de especialistas que fornecem uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Eles acreditam que, nas organizações, o conhecimento fica incorporado não apenas em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas. Nessa perspectiva o conhecimento é apresentado como resultado da combinação de dados, informação e experiências em que foram acrescidas opinião de especialistas, habilidades e técnicas que resultam em um ativo valioso à tomada de decisões. É algo fluído, dinâmico e difícil de ser capturado em palavras ou termos lógicos. Estes autores adotam, assim, uma definição pragmática que expressa as características que fazem o conhecimento valioso e ao mesmo tempo difícil de gerenciar.

No contexto da gestão administrativa, conhecimento é percebido como uma informação significativa, é derivado da informação, resultado de comparações, identificação de consequências e fruto de conexões. Ao passo que dados são factos ou elementos brutos, para que estes tenham valor ou tornem-se significativos eles precisam ser processados e inseridos em um contexto obtendo-se, assim, uma informação de onde uma decisão pode ser tomada (Cong & Pandya, 2003). Esses conceitos podem ser hierarquicamente visualizados na pirâmide apresentada na Figura I.

Figura I

Hierarquia entre Dados, Informação e Conhecimento



Fonte: Disponível em <https://literis.com.br/blog/descomplicando-a-gestao-do-conhecimento>, acesso maio 2021

Para Castells (2004), informação é um conjunto organizado de dados, formatado para fins comunicacionais, com base em alguns princípios de classificação e o conhecimento é um conjunto de afirmações que resulta da aplicação da mente humana à compreensão de um fenómeno observável (Castells & Ince, 2004, p. 151). Assim, temos os dados como a base da informação e a informação como substrato do conhecimento.

Clarificada a hierarquia entre esses conceitos, outra abordagem essencial sobre o conhecimento é a percepção das suas dimensões. Nesta perspectiva, o conhecimento é classificado em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Para uma efetiva compreensão e aplicabilidade da Gestão do Conhecimento essas duas dimensões são fundamentais e complementares.

Trying to make that knowledge available to others, since it is ingrained in people's heads and attitudes, it's imperative to turn it explicit. Explicit knowledge is obtained from facts, from information, almost always through formal education. It is expressed through metaphors, analogies, concepts, hypothesis or models. It's the key for the creation of new knowledge. It is codified, communicable through formal and systematic language. It can

be stored in manuals, documentation, patents, blueprints, reports and other accessible sources. Tacit knowledge is subjective. It is knowledge obtained from experience, with the body, simultaneous, here and now, and analogous, related with practice. (Maravilhas & Martins, 2019)

Conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado em linguagem formal: sentenças gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais entre outros. É a forma dominante de conhecimento e pode ser facilmente transmitido de maneira formal entre os indivíduos. Conhecimento tácito é o tipo de conhecimento mais difícil de articular na linguagem formal porque está relacionado ao campo do conhecimento pessoal de cada indivíduo, oriundo das experiências, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valores intangíveis (Nonaka & Takeuchi, 1995; Gonzalez & Martins, 2017; Siami-Namini, 2018).

Em resumo, “Enquanto o conhecimento tácito é profundamente pessoal, difícil de articular e compartilhar, o conhecimento explícito é mais fácil de articular e codificar e se incorpora ao longo do tempo em artefactos, como sistemas, ferramentas, procedimentos e rotinas” (Bosua & Venkitachalam, 2013). Inere-se, assim, que o conhecimento explícito é o materializado e codificado, passível de ser administrado (objeto) e o conhecimento tácito é o conhecimento intangível inerente e inseparável daquele que sabe (sujeito), este precisa ser “capturado” e transformado em explícito para que possa ser transmitido ao grupo e efetivamente trazer benefícios à organização.

A Gestão do Conhecimento

O conhecimento tem um papel substancial dentro das organizações, é ele o agente que produz visão, é o elemento que conduz o raciocínio das pessoas e cria a capacidade que leva à ação comportamental inteligente (Wiig, 1993). A Gestão do Conhecimento (GC) é um tema substancial para as organizações e mais ainda às instituições do sector público, esta abordagem na gestão administrativa teve seu maior contributo na década de 90, são nomes incontornáveis nesse tema os investigadores Nonaka e Takeuchi (1995) que introduzem o processo de conversão do conhecimento corporativo, Davenport e Prusak (1998) que detalham as etapas e fluxo do conhecimento dentro das organizações e Alavi e Leidner (2001) no que tange aos processos de GC e os sistemas de informação, como exemplificado nos trechos abaixo citados.

Drawing upon various works such Polanyi's (1966) notion of tacit knowledge, who posited “We can know more than we can tell” (p. 4), the field of KM started to develop

and increase in sophistication e.g. recognising the nuances between tacit and explicit knowledge (Nonaka, Takeuchi, & Umemoto, 1996), at an accelerated pace in the early 1990s. (Loon, 2019)

Davenport and Klahr (1998) also argue that the effective application of knowledge has helped companies improve their efficiency and reduce costs. Furthermore, Alavi and Leidner (2001) note that while the processes of knowledge creation, storage/retrieval, and transfer do not necessarily lead to enhanced organizational performance, effective knowledge application does. (Kim e Lee, 2010)

The strategic role of KM was further expanded by the works of Davenport and colleagues who explored KM from the perspective of organizational structures, processes and systems, and in industry, specifically in management consulting. The seminal work of Alavi and Leidner (2001) was also important in further advancing an information technology perspective on KM. (Loon, 2019)

Dinâmica de Conversão do Conhecimento Organizacional

Os autores Nonaka e Takeuchi (1995) iniciam seus estudos por demonstrar que o diferencial para o sucesso e capacidade de inovação de grandes empresas, em especial as japonesas, não é seu capital nem seu montante de investimento, mas sua perícia na criação e captura do conhecimento organizacional.

... this book starts from the belief that business organization not merely processes knowledge but creates it as well. Knowledge creation by the business organization has been virtually neglected in management studies. Years of research on Japanese firms, however, convinces us that knowledge creation has been the most importante source of their international competitiveness. (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. vii)

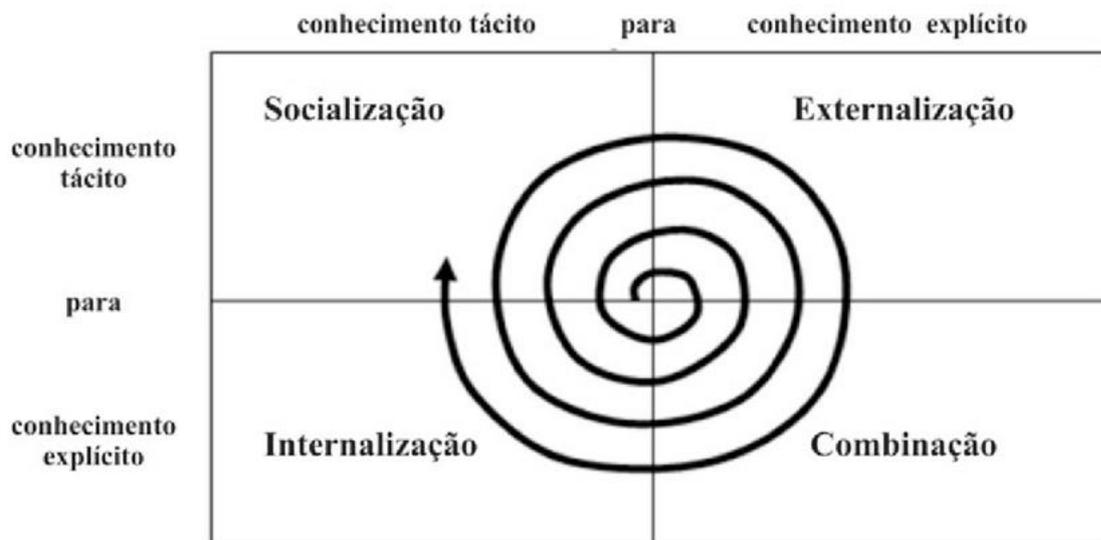
O trabalho desses autores nasce da crença de que as organizações não só processam conhecimento mas também o criam, anos de pesquisa os convenceram que a criação do conhecimento é o mais importante recurso de competitividade internacional das empresas japonesas. A criação de conhecimento organizacional é percebida como a capacidade geral da instituição em gerar novo conhecimento, disseminá-lo pela organização e materializá-lo em produtos, serviços e sistemas (Nonaka & Takeuchi, 1995, p.03). Nessa perspectiva, a chave para a capacidade de inovação das empresas está na sua habilidade em reciclar o conhecimento que

se tornou obsoleto e aprender a criar novas coisas através do melhoramento contínuo de cada atividade.

O modelo prescrito pelos supracitados acadêmicos se opera pela interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. Essa interação pode se dar por quatro formas: de tácito para tácito, de tácito para explícito, de explícito para explícito e de explícito para tácito. Ante essa observação eles então apresentam as quatro formas de conversão do conhecimento que pode ser representada pela sigla SECI- Socialização, Exteriorização, Combinação e Internalização, apresentada de forma didática na Figura II.

Figura II

Conversão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995)



Fonte: Nonaka & Takeuchi (1995)

O modo de conversão socialização traduz a interação entre conhecimento tácito e tácito, trata-se do processo de partilha de experiências, da criação de conhecimento tácito pelo compartilhamento de visões, observação de habilidades técnicas, imitação e prática. Externalização é o processo de conversão de conhecimento tácito em explícito. É o tipo de interação em que o saber (as ideias) toma forma explícita como um conceito, uma metáfora, analogia, uma hipótese ou um modelo. É um tipo de conversão típica de processo de criação de conceitos, reflexões e diálogos coletivos, na prática é a expressão/sistematização do que se sabe. Combinação é o modo de criação de conhecimento explícito, tendo como base o próprio conhecimento explícito. É a reconfiguração das informações já existentes, seja adicionando,

categorizando ou editando a informação de modo que gere novo conhecimento que será transmitido ou disponibilizado a toda a organização. E internalização é a incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. É a manifestação do que foi aprendido (o conhecimento recebido da organização) na prática e comportamento dos indivíduos, em modelos mentais e conhecimentos técnicos.

Em resumo, para Nonaka e Takeuchi (1995), a criação do conhecimento organizacional é uma contínua e dinâmica interação entre conhecimento tácito e explícito que se sucede através desses quatro modos de conversão do conhecimento de forma contínua e em espiral, ou seja, de forma cíclica e cada vez mais ampla/abrangente. É importante salientar que, para esses autores, o indivíduo não é visto como o agente que possui e processa o conhecimento, mas como aquele que interage com a organização através do conhecimento, fomentando o processo de criação do conhecimento que pode ser dar no nível individual, de grupo e organizacional.

Processos de Gestão do Conhecimento

Os processos de gestão do conhecimento são ações fundamentais que uma organização executa no processamento e manipulação de seus recursos de conhecimento (Al Ahababi et al., 2019). Seu conceito é tratado como um processo que promove o fluxo do conhecimento entre indivíduos e grupos de uma organização, é constituído de quatro etapas essenciais: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização (Gonzalez & Martins, 2017). Siami-Namini (2018) traduz os processos de gestão do conhecimento em quatro ciclos básicos: Criação de conhecimento, Organização de conhecimento, Compartilhamento de conhecimento e Aplicação do conhecimento.

Criação de conhecimento inclui geração de novas ideias, aprendizagem de novos paradigmas e combinação de princípios para o estabelecimento de novos processos. Davenport e Prusak (1998) denominam esta etapa como *knowledge generation* (criação do conhecimento) e elencam 5 subprocessos que levam a criação do conhecimento dentro das organizações são eles: aquisição ou aluguer; recursos dedicados; fusão; adaptação e redes de trabalho.

Para os autores supracitados o primeiro subprocesso- aquisição- é ter a posse do conhecimento. Estes autores sustentam a ideia de “mercado” do conhecimento, ou seja o conhecimento pode ser adquirido fora do âmbito da empresa, nesse sentido a compra é apresentada por estes como a sua forma mais direta e eficaz, pode-se operar pela admissão de especialistas, compra de outras organizações ou aluguel de fontes do conhecimento como a contratação de consultores

para projetos específicos. A geração de conhecimento por recursos dedicados é o estabelecimento de equipas dedicadas ao suporte e fornecimento de conhecimento a toda a organização. A geração do conhecimento por fusão compreende a junção de perspetivas através da reunião de pessoas com diferentes visões para solução de problemas ou desenvolvimento de projetos, buscando-se um consenso ou “novas” ideias. A adaptação é a criação de conhecimento por necessidades adversas, é quando a empresa precisa adaptar-se e superar obstáculos internos e/ou externos. A quinta forma de geração de conhecimento é através das redes auto-organizadas de trabalho, neste caso a criação do conhecimento dar-se pela naturalidade dos contatos informais entre os especialistas na troca de experiências e solução de problemas. Neste subprocesso os autores ressaltam que o uso de novas tecnologias, como e-mail e intranets, é frequentemente adotado por líderes para partilha de informações.

O segundo ciclo citado por Siami-Namini (2018) é a organização de conhecimento e refere-se ao armazenamento, gravação e preservação do conhecimento nos formatos e mídias que permitam sua recuperação por outros colaboradores. Davenport e Prusak (1998) definem este processo como *knowledge codification and coordination* (codificação e coordenação do conhecimento), que se traduz na materialização do conhecimento, tornando-o explícito, portátil e mais fácil de compreender. Nesta etapa, os autores afirmam que é importante a observação de quatro princípios: o primeiro é ter claramente definido a quais objetivos organizacionais o conhecimento codificado servirá; o segundo é serem capazes de identificar dentre conhecimento existente o mais apropriado para alcançar tais objetivos; o terceiro é avaliar esse conhecimento conforme a utilidade e suscetibilidade de codificação, e o quarto é identificar o suporte apropriado à codificação e à distribuição desse conhecimento.

Para além de constatar a relevância ou a finalidade do conhecimento a ser codificado, é essencial a criação de mecanismos de identificação e localização do mesmo. Neste sentido os referidos autores apresentam a importância de se mapear o conhecimento corporativo. O principal propósito e benefício de um mapa do conhecimento organizacional é mostrar aos indivíduos da organização onde ir quando precisam de informação especializada. Neste contexto a tecnologia da informação pode-se apresentar como ferramenta imprescindível, sejam *softwares* de busca ou o uso das intranets, para favorecer o acesso e a localização do conhecimento institucional.

O compartilhamento de conhecimento é a terceira etapa do ciclo do conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998), trata-se de *knowledge transfer* (transferência do conhecimento) que se traduz em um processo natural e acontecerá, independente de se ter uma gestão do conhecimento, através da interação e contacto entre os funcionários. Entretanto, em que pese seja uma atividade de rotina na vida organizacional, esta é localizada e fragmentada, pois, geralmente, solicitamos as informações que precisamos aos mais próximos e não, necessariamente, aos especialistas no assunto, barreira que não deve ser subestimada pelas organizações. Um exemplo citado, por esses autores, de superação desse tipo de barreira é adotar prática de troca ou circulação de funcionários entre os sectores como no Japão, onde há a prática de rotação entre os engenheiros executivos e de fabricação e vice-versa para que os gerentes tenham entendimento de todo o processo de produção.

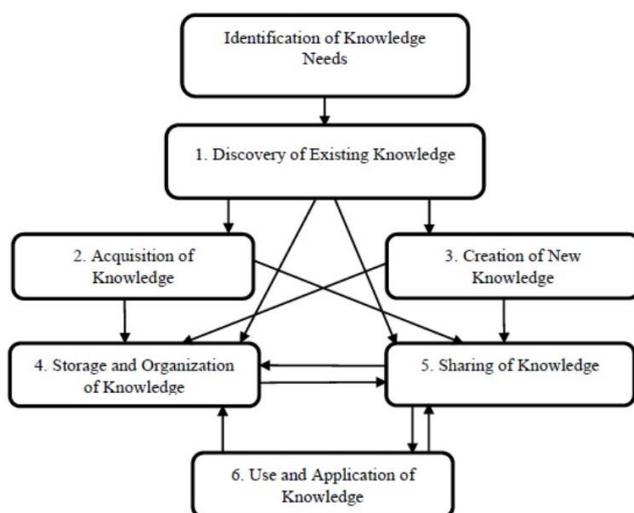
A transferência a que se referem esses autores envolve duas ações: a transmissão (envio ou apresentação de conhecimento a um recipiente) e a absorção pelo indivíduo do grupo, pois, para eles, se o conhecimento não foi absorvido não se pode dizer que a transmissão foi bem sucedida. Logo, apenas tornar o conhecimento “público” ou acessível não é transferência. O conhecimento tem que ser capaz de operar melhora das habilidades da organização em realizar as coisas e, assim, aumentar seu valor. Estes autores acrescentam, ainda, duas dimensões a serem consideradas para o êxito do processo de transferência: a velocidade *-velocity-* e consistência *-viscosity-*. Para o primeiro item *-velocidade-* a aplicação das tecnologias é essencialmente o diferencial. O uso de computadores e de *networks* sobressai-se na agilidade em deixar o conhecimento disponível. Para o segundo, entretanto, o diferencial é o espaço criado para as relações e aprendizagem, pois segundo estes autores a consistência/densidade do conhecimento é oriunda do nível de absorção e uso efetivo deste pelo recetor. Em síntese, na visão desses investigadores, para que se tenha um processo de transferência efetivo é necessário muito mais que uma estrutura de transferência formal, onde o uso das tecnologias apresenta-se como essencial, é preciso investimento também em espaços sociais para a troca de conhecimento na dimensão tácita.

A quarta e última etapa do ciclo do conhecimento elencada pela literatura é a aplicação do conhecimento, que se traduz na utilização do conhecimento compartilhado, é a mistura de conhecimento com ação e seu surgimento em bens ou serviços da organização (Siarni-Namini, 2018). Para Al Ahababi et al. (2019) é o uso do conhecimento para um propósito, isso ocorre quando o conhecimento é colocado em ação para tomada de decisões e elaboração de políticas.

Gerir, em seu sentido empírico, é usar o que se tem para conseguir o que se quer (Zorrinho, 1991), logo, administrar o conhecimento de uma instituição transita por elaborar etapas e criar estratégias de gestão. Laihonen e Mäntylä (2018) afirmam que uma estratégia voltada para o conhecimento define o conhecimento valioso e os processos necessários para sua aquisição, partilha e utilização. Nesta perspectiva é relevante identificar e controlar os processos, etapas e elementos que conduzem e facilitam uma gestão do conhecimento efetiva. A Figura III apresenta o desenho do fluxo dos processos da gestão do conhecimento nas organizações.

Figura III

Fluxo dos Processos de Gestão do Conhecimento



Fonte: Siami-Namini (2018, p.02)

Estudos Empíricos

Identificada a base teórica norteadora dos conceitos, etapas e processos que envolvem a GC adentramos no estudo dos trabalhos académicos que envolvem esta temática e que apresentam consubstancial contributo ao entendimento da Gestão do Conhecimento, seus processos e facilitadores, bem como o apontamento de ferramentas que sejam capazes de mensurar, através da análise das práticas organizacionais, o nível de gestão do conhecimento de uma instituição.

A revisão da literatura sobre Gestão do Conhecimento nos apresenta um vasto repositório de artigos e estudos empíricos, entretanto tal constatação não significa um estudo amplo sobre o tema tão pouco globalizado. É o que demonstra o trabalho investigativo de Massaro et al. (2015)

que faz uma análise das publicações sobre este tema, em especial no setor público. Nesta investigação os presentes autores fazem uma abrangente revisão da literatura, composta do estudo de 180 artigos publicados em dez jornais especializados na Gestão do Conhecimento entre os anos de 2000 e 2013.

Uma das primeiras evidências da pesquisa supracitada é o relevante aumento de estudos sobre o tema, 55 % dos artigos estudados foram publicados após 2010, demonstrando uma tendência de crescimento. Entretanto, em que pese haja uma elevação no número de estudos sobre o tema, este facto não representou, segundo conclusão dos autores, uma extensa variedade de projetos abrangendo diferentes nações, contextos organizacionais ou pesquisas para entender as práticas da gestão do conhecimento dentro das organizações públicas. Ao invés disso, a pesquisa constatou uma literatura fragmentada, manifestamente voltada para a educação e sectores de pesquisa e claramente concentrada na Malásia e na Índia (Massaro et al., 2015).

Essa constatação dos autores demonstra que estudos sobre as práticas e impacto da gestão do conhecimento nas organizações públicas ainda é escasso e pouco explorado no meio académico. A verificação de baixo nível de cooperação internacional entre autores e comparações internacionais, bem como o facto de alguns tópicos de pesquisa e algumas áreas geográficas estarem sobre-analisados, enquanto outros estão sub-investigados demonstram a fragmentação da literatura e a exploração deficitária de estudos de caso no campo da administração pública fora do próprio contexto académico (Massaro et al., 2015), o que, na prática, limita contributos efetivos para o aperfeiçoamento de estudos sobre os processos e atividades da gestão do conhecimento. Para superação desse déficite os próprios autores instigam uma solução:

...Thus, academics are challenged to get out of their “ivory towers” and engage with public sector Knowledge Management practice to break the cycle of repetitive research in education and research fields that continually lacks academic relevance, let alone relevance in practice (Massaro et al., 2015, p.546).

Os autores supracitados sustentam a ideia de que para um efetivo contributo à Gestão do Conhecimento os académicos precisam romper sua zona de conforto e ocuparem-se com as práticas da GC no sector público, para assim cortarem o ciclo repetitivo de pesquisas centradas na educação ou nos campos de pesquisa que apresentam pouca relevância a GC.

Apresentada um panorama mais recente da GC, identificamos alguns trabalhos académicos que trazem substancial contributo para o entendimento e perceção do desenvolvimento da temática

nas duas últimas décadas. O trabalho de Lee e Choi (2003) apresenta uma importante distinção entre os facilitadores e os processos que compõe a Gestão do Conhecimento. Iqbal et al. (2019) também referem-se a essas nuances entre processos e facilitadores. Distinção didática que favorece a clarificação do tema, tendo em conta sua natureza complexa e multifacetada.

Os facilitadores são traduzidos como mecanismos adotados para gerir o conhecimento, eles podem estimular a criação, a salvaguarda e facilitar a partilha do conhecimento na organização (Lee & Choi, 2003, p. 181;), são todos aqueles fatores que incentivam e facilitam as atividades e processos da GC tais como cultura organizacional, a estrutura institucional, as pessoas, e a tecnologia (Iqbal et al., 2019). Em paralelo aos facilitadores para gerir o conhecimento estão os processos que compõem a gestão do conhecimento, estes processos podem ser entendidos como uma estrutura coordenada para gerir o conhecimento de forma mais efetiva. Estas atividades podem ser resumidas em quatro processos básicos: criação, arquivamento, transferência e uso (Alavi & Leidner, 2001; Lee & Choi, 2003).

Lee e Choi (2003) e Iqbal et al. (2019) sustentam a ideia de que os facilitadores afetam o resultado organizacional através dos processos de conhecimento. O que significa dizer que estas dimensões (facilitadores e processos) estão intimamente ligadas e impactam diretamente a performance da organização. Ressalta-se que a recente investigação de Iqbal et al. (2019) apresenta um estudo empírico que investiga a relação entre os processos da GC, os facilitadores e o impacto dos mesmos na performance de algumas universidades paquistanesas. E seus apontamentos são muito similares aos de Lee e Choi (2003), o que ratifica a direta relação entre processos e facilitadores no desenvolvimento eficaz da gestão do conhecimento.

Outro trabalho investigativo que apresenta dimensões e conceitos sobre o tema e que denota relevante contribuição ao entendimento da dinâmica da gestão do conhecimento dentro das organizações é o trabalho da doutora Leonor Cardoso³ da Universidade de Coimbra. Para esta autora, entretanto, ainda existe um défice de compreensão acerca da natureza e processos da gestão do conhecimento.

Contudo, apesar do actual enfoque na gestão das empresas orientada para o conhecimento e do reconhecimento da necessidade de uma nova teoria nele fundamentada que permita repensar as organizações, não é ainda muito clara a forma

³ A presente bibliografia refere-se a professora doutora Leonor Cardoso que, desde setembro de 2012, passou a assinar, suas publicações, com o nome Leonor Pais.

como as empresas podem gerar e gerir o seu conhecimento, facto decorrente de um ainda existente défice de compreensão acerca da sua natureza e dos seus processos. De facto, a “gestão do conhecimento”, de que actualmente muito se fala, corresponde a maior parte das vezes a uma mera “gestão da informação”, situando-se no prolongamento de uma longa tradição ocidental que tem encarado as empresas como “máquinas que processam informação”, oriunda da sua envolvente, e que têm em vista a resolução de problemas e a adaptação organizacional. Esta perspectiva traduz uma visão estática ou um tanto passiva de organização, que por isso fracassa no reconhecimento da dinâmica inerente ao processo de criação do conhecimento. (Cardoso, 2007, p. 192)

Frisa-se que a autora supracitada integra uma visão orientada para pessoas e não tanto para as tecnologias da Gestão do Conhecimento, entretanto esta académica ressalta que as tecnologias não deixam de ser um importante catalisador de alguns processos da GC (Pais, 2016, p.70). E acrescenta ainda:

Independentemente da abordagem que se privilegie, mais orientada para a tecnologia e/ou para as pessoas, existe algum consenso quanto à necessidade de a gestão do conhecimento, em contexto intraorganizacional, integrar um e outro dos referidos aspectos e envolver uma atuação facilitadora da concretização de um conjunto fundamental de processos associados à gestão do conhecimento. (Pais, 2014, p.193-194)

Em seus estudos essa académica define Gestão do Conhecimento como “conjunto de atividades de cariz cotidiano, relativo a criação de desenvolvimento das condições organizacionais internas que catalisam todos os processos relacionados com o conhecimento, na qualidade de recurso imprescindível, no sentido da concretização dos objetivos da organização” (Pais, 2014, p.196). Para ela a GC tem seis processos relevantes: i) criação e aquisição; ii) atribuição de sentido/interpretação; iii) partilha e difusão; iv) memória organizacional; v) medição; e vi) recuperação (Pais, 2014, p.194).

De forma resumida esses processos consistem em i) processos de interação interna onde o conhecimento possa surgir ou aquisições externas de conhecimento; ii) espaço para reflexão sobre acontecimentos organizacionais relevantes, atribuindo-os sentido; iii) propagação e expansão do conhecimento; iv) armazenamento de conhecimento organizacional relevante; v) definição de critérios que possibilitam o desenvolvimento de sistemas de medição

organizacionalmente específicos; vi) viabilização da posterior utilização do conhecimento (Pais, 2014, 2016).

Em que pese haja nuances de diferença na descrição dos processos da Gestão do Conhecimento pelos estudiosos é claro perceber que em todos eles há o fio condutor de integração entre conhecimento tácito e explícito. Deduz-se de tal constatação que falar em Gestão do Conhecimento implica em referir-se a processos dinâmicos de integração de diferentes tipos de conhecimento organizacional e não apenas mera gestão de fluxo de informação.

Gestão do Conhecimento e os Sistemas de Informação e Tecnologias

A alta rotatividade de funcionários, a drástica expansão de informação digital (*big data*), a necessidade de se tomar decisões rápidas e precisas, de se eliminar esforços redundantes e de fortalecer a colaboração entre funcionários são alguns dos desafios das organizações que podem ser suavizados pela implementação de efetivas práticas de gestão do conhecimento alinhadas ao uso soluções tecnológicas. Estas classes de sistemas são designadas como Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC), constituem-se de sistemas eletrônicos usados para criação, captura, organização e partilha de conhecimento corporativo (Al-Aama, 2014).

Dentro da temática da Gestão do Conhecimento e os Sistemas de Informação, Alavi e Leidner (2001) demonstram de forma didática algumas perspectivas em que o conhecimento é abordado e quais as implicações de cada uma para a Gestão do Conhecimento e, conseqüentemente, para os Sistemas de Gestão do Conhecimento. Ressalta-se aqui que o conceito de conhecimento apresentado é referente ao seu entendimento e uso dentro as organizações. Estas autoras apresentam o conceito de Conhecimento como uma crença justificada que aumenta a capacidade de uma entidade para ações efetivas (Nonaka & Takeuchi, 1995; Huber, 1991). Ante o estabelecimento deste conceito passa-se a análise das cinco perspectivas que este conceito pode ser visto e como cada uma delas vai interferir no entendimento da gestão do conhecimento dentro das organizações. No primeiro prisma ele é visto como um estado de mente; no segundo como um objeto; no terceiro como um processo; no quarto como uma condição de se ter acesso à informação e no quinto como aptidão. Esta enumeração de pontos de vista e implicações nas abordagens foi sintetizado, pelas autoras supracitadas, no quadro exposto na Tabela I.

Tabela I*Perspetivas do Conhecimento e Suas Implicações- (Alavi & Leidner, 2001)*

Perspetivas		Implicações para Gestão do Conhecimento (GC)	Implicações para os Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC)
Conhecimento face a dado e informação	Dados são factos, números brutos. Informação é dado processado/interpretado. Conhecimento é informação personalizada	GC foca em expor os indivíduos a informações potencialmente úteis e a facilitar a assimilação da informação	SGC não aparecerão radicalmente diferentes dos existentes em SI, mas estender-se-ão para ajudar os usuários na assimilação da informação
Estado de Mente	Conhecimento é o estado de saber e compreender	GC envolve elevar a aprendizagem individual e compreensão através da provisão de informação	O papel da TI é prover acesso às fontes de conhecimento ao invés de ao conhecimento em si
Objeto	Conhecimento é um objeto a ser estocado e manipulado	O ponto chave da GC é a construção e gerenciamento de estoques de conhecimento	O papel da TI envolve a coleta, estoque e transferência de conhecimento
Processo	Conhecimento é um processo de aplicação experiência/perspicácia	GC foca no fluxo do conhecimento e nos processos de criação, partilha, e distribuição do conhecimento	O papel da TI é promover a conexão entre as fontes de conhecimento para criar um largo e profundo fluxo de conhecimento
Acesso a informação	Conhecimento é uma condição de acesso a informação	GC está focada em viabilizar o acesso e a recuperação de conteúdos	O papel da TI é prover efetivos mecanismos de busca e recuperação para a localização de informação relevante
Aptidão	Conhecimento é o potencial para se influenciar a ação	GC é sobre construir competências centrais e compreensão estratégica- habilidade	O papel da TI é elevar o capital intelectual apoiando o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais

Fonte: Adaptado de Alavi & Leidner (2001, p.111)

Assim, o conhecimento interpretado face aos conceitos de dado e informação fará com que o enfoque da GC seja expor os indivíduos à informação e os sistemas de informação terão o papel de viabilizar sua assimilação. Visto como um estado de mente o conhecimento levará a GC a priorizar o processo de aprendizagem individual, neste caso os sistemas de conhecimento tenderão a prover o acesso às fontes de tais conhecimentos. Considerado como objeto este conduzirá a GC a optar pela construção e gerenciamento de arquivos/tanques de informação,

logo os sistemas de conhecimento serão desenhados para o recolhimento, estoque e transferência de dados/informação. Tido como um processo fará a GC focar no fluxo das informações, levando os sistemas de conhecimento a priorizarem a ligação entre criação, partilha, e distribuição da informação. Encarado como acesso à informação o conhecimento conduzirá a GC a focar na obtenção e recuperação da informação, os sistemas de conhecimento serão delineados em ferramentas de busca e recuperação de informações relevantes. Visto como uma aptidão o conhecimento levará a GC a eleger instrumentos que elevem o entendimento estratégico e as habilidades.

Por Sistemas de Informação as autoras consideram uma classe de sistemas aplicados para gerir o conhecimento organizacional. Os sistemas de tecnologia são, assim, ferramentas base para os Sistemas de Informação que asseguram e elevam os processos de criação, estoque, recuperação, transferência e aplicação do conhecimento institucional. Em que pese não se possa dizer que existe um papel exclusivo das TIs dentro da gestão do conhecimento, assim como não há uma tecnologia que compreenda/abraça os sistemas de gestão do conhecimento, a tecnologia da informação pode sustentar e ser um vigoroso suporte à gestão do conhecimento em vários sentidos, logo, não pode ser desconsiderada dentro desta temática (Alavi & Leidner, 2001, p.114).

Embora o conhecimento tácito tenha recebido maior ênfase e atenção no desenvolvimento do conceito da gestão do conhecimento pelos principais académicos da área, muitas organizações tendem a valorar mais o conhecimento explícito. Algumas corporações legitimarão mais este conhecimento por ser registrado e formalizado, servindo de fundamento e justificativa para tomada de decisões (Alavi & Leidner, 2001), em especial as públicas. O gestor público está geralmente preso a protocolos legais em sua ação, por regra este só pode fazer o que está formalmente previsto nas legislações. Tal abordagem e valoração terá seu reflexo na gestão do conhecimento pois esta perspectiva tende a favorecer mais as tecnologias de informação que ajudem a capturar, estocar e disseminar conhecimento. A tendência atual, entretanto, está a mudar para uma abordagem mais relacional, inter-dependente e colaborativa, usando estratégias que promovem partilha de conhecimento tácito entre os funcionários (Sousa et al., 2010; Parise, 2007, como citado em Al-Aama, 2014). A situação ideal para uma organização seria uma abordagem colaborativa que gerisse tanto conhecimento tácito como explícito (Al-Aama, 2014).

Decorrida esta primeira fase de estudo sobre a visão do conhecimento, suas perspectivas e dimensões aplicadas à Gestão do Conhecimento, adentramos ao estudo de sua execução, viabilidade, benefícios e desafios no sector público, interesse maior de nosso trabalho acadêmico.

Gestão do Conhecimento no Sector Público

A Administração Pública ⁴em qualquer sociedade é importante, complexa e afeta muitos aspetos sociais. Sua abordagem e efetividade determinam a cultura social, qualidade de vida e a agenda de políticas públicas (Wiig, 2002). Uma Administração Pública eficiente, robusta e funcional torna-se imperativo a qualquer Governo consciente de seu papel social. A Gestão do Conhecimento apresenta, assim, novas opções, capacidade, e práticas de suporte ao sector público. Gerir o conhecimento se torna uma responsabilidade contundente para fortalecer a efetividade do serviço público e contribuir para o melhoramento da sociedade que serve (Wiig, 2002).

Governments are also following suit and are using Information and Communications Technology (ICT) applications to raise productivity, increase accountability, improve transparency and facilitate the public sector reform. Governments are recognizing that KM plays an important role in their policy-making process and providing the services to the public (Siami-Namini, 2018).

Arora (2011) afirma que a Gestão do Conhecimento é o mais recente componente governamental no esforço de integrar as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) às operações, no intuito de melhorar o desempenho e tornar agências e departamentos governamentais mais responsáveis. Neste contexto, em 2005, o último avanço neste seguimento acabou por tornar-se um movimento global para reformar a maneira como os governos servem seus cidadãos em todo o mundo, esse movimento é referido como governo eletrônico ou era *e-government* (Arora, 2011, p.166). A gestão pública atual encontra-se neste ambiente eletrônico fruto da era da informação e da sociedade em rede, assim designada por Castells (2002).

Governo eletrônico (e-gov) é o uso das TICs para melhorar as atividades das organizações do sector público (Institute for Development Policy and Management, 2008). Portanto e-gov pode ser usado para se referir a um Governo que use tecnologias da informação ou negociações

⁴ Este trabalho por vezes usa o termo Administração Pública e em outros Sector Público, em ambos os casos referimo-nos as competências e atividades do Governo.

eletrônicas para promover acesso a informações governamentais e entrega de serviços públicos aos cidadãos ou qualquer outro parceiro comercial, incluindo o sector privado (Arora, 2011, p.167). O referido autor acrescenta ainda que Governo eletrônico não é uma mera transformação de manual para digital mas uma mudança da perspectiva coletiva das atividades, visão e missão governamentais.

Corroborando com o autor supracitado, Misra et al. (2003) defendem que os Governos precisam tornar-se proativos caso desejem ir ao encontro dos desafios que emergem da era do governo eletrônico. Além de cidadãos mais conscientes e exigentes, os administradores do sector público têm se defrontado com desafios e responsabilidades notadamente mais amplos e complexos no presente século. Tais desafios vão do combate ao terrorismo e doenças infectocontagiosas à garantia de uma renda de seguridade social em países demograficamente cada vez mais velhos (Arora, 2011). A compreensão de porquê o conhecimento precisa ser gerido no sector público pode ser melhor entendida pela análise de sua própria estrutura e função (Misra et al., 2003). De acordo com estes investigadores há quatro aspetos preponderantes que conduzem à necessidade de uma adequada gestão do conhecimento na administração pública.

O primeiro é o facto de o conhecimento ser um recurso central do governo, seu bom funcionamento está alicerçado na efetiva aquisição e disseminação do conhecimento. A segunda característica importante é o facto de o governo ser uma corporação ramificada (uma empresa com muitas filiais) com requisições similares a nível estadual, distrital, municipal e local. O terceiro aspeto considerável é a “perda” do conhecimento institucional pela frequente mudança ou rotatividade de servidores (oficiais de governo) entre os departamentos. E por último, a necessidade de um “Governo antecipatório” face a um “cidadão consciente” (*aware citizen*) que não só exigirá responsabilização/prestação de contas (*accountability*) mas também questionará as mais básicas normas estabelecidas pelo governo. Atender tal demanda só será possível se o sector público evitar ser “cego para o futuro” (*future-blind*) se transformando em um governo antecipatório que tem seu radar e sistemas de navegação no lugar (Misra et al., 2003).

Os objetivos da Gestão do Conhecimento são melhorar a efetividade e sustentar a viabilidade de qualquer organização, a GC deve estar completamente alinhada com os objetivos centrais da instituição (Wiig, 2002, p. 225). Arora (2011) acrescenta ainda que a Gestão do Conhecimento é o processo pelo qual uma organização usa sua inteligência coletiva para alcançar suas

estratégia e objetivos. Assim, dentro da visão da Gestão Pública uma das definições mais apropriadas de Gestão do Conhecimento é a apresentada pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico do Brasil que transcrevemos:

Um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor do conhecimento coletivo (Comitê Executivo, 2004, como citado em Fresneda & Gonçalves, 2007, p.42).

Ante a definição apresentada, evidencia-se que a gestão do conhecimento do sector público deve está orientada para subsidiar a tomada de decisão dos gestores administrativos, bem como assistir o desenvolvimento de políticas públicas, dando cada vez mais espaço ao cidadão para participação, contributo e co-produção junto ao governo.

There is a need for the governments to not only constantly reevaluate its established practices but also innovate new policies and practices. In this way, the E-government of tomorrow will not only perform the SMART (simple, moral, accountable, responsive, and transparent) way but will also continuously adapt itself to the changing needs and demands of today's "aware citizen." And this will be possible only if the governments undertake an organized initiative to set up a nourishing environment wherein knowledge is managed as a precious resource and continuously created, retained, disseminated, used, and nourished to deliver its services effectively (Misra et al., 2003, p.48).

Os autores supracitados sustentam a ideia que a Administração Pública só conseguirá se reavaliar e inovar em políticas públicas e práticas organizacionais, indo ao encontro das demandas desse "cidadão consciente", se empreender uma iniciativa voltada a criar um ambiente nutritivo em que o conhecimento seja administrado como um recurso precioso e continuamente criado, retido, disseminado, usado e nutrido para prestar os serviços governamentais de forma eficaz.

Infere-se, de toda a bibliografia apresentada, que desenvolver-se para gerir o conhecimento organizacional de forma eficaz e eficiente, em especial na era da informação, é fator essencial a um Governo que almeje promover uma sociedade notável, competente e funcional, como aponta Wiig (2002).

Em conclusão a este capítulo pode-se afirmar que gerir conhecimento não é simples, afeta quase todos os aspetos da organização, bem como sua efetividade; requer novos *insights* e perspectivas que a grande maioria dos envolvidos não tiveram prévia oportunidade de familiarizarem-se (Wiig, 1993, p. 02). A literatura expõe a natureza complexa e multifacetada da Gestão do Conhecimento organizacional que dialoga com muitas outras literaturas como teoria organizacional e sistemas de informação (Alavi & Leidner, 2001). Diferentes perspectivas, interpretações de conhecimento e de Gestão do Conhecimento foram elencadas, entretanto identifica-se que a hierarquia entre os conceitos de dado, informação e conhecimento e a classificação do conhecimento em dimensão tácita e explícita são elementos comuns a todos os autores pesquisados.

De forma sucinta, a criação do conhecimento dentro das instituições é um processo dinâmico e contínuo que se opera pela interação entre conhecimento tácito e explícito, concretizado pelas formas de conversão SECI -socialização, externalização, combinação e internalização (Nonaka & Takeuchi, 1995) e instrumentalizado através dos processos de codificação e coordenação e transferência de conhecimento organizacional (Davenport & Prusak, 1998). A Gestão do Conhecimento organizacional traduz-se, segundo Pais (2014), como o grupo de atividades de natureza cotidiana, relativa à criação e desenvolvimento das condições organizacionais internas que reúnam todos os processos relacionados com o conhecimento, na qualidade de recurso imprescindível para a concretização dos objetivos da organização.

Neste contexto o desenvolvimento de sistemas de informação, em especial os associados à tecnologia da informação, tem papel basilar na administração e desenvolvimento desses processos. Entretanto, para além da tecnologia, a literatura alerta que outros facilitadores devem se fazer presentes caso se intente extrair os reais benefícios que a GC pode proporcionar, entre estes facilitadores estão elencados a cultura e a estrutura organizacional, as pessoas e a tecnologia.

Capítulo 2 – Brasil no Contexto Digital

Sistema Digital no Governo Federal Brasileiro

O desenvolvimento das tecnologias de suporte aos Sistemas de Informação (SI) tem constituído-se um instrumento indireto de determinação do sentido da mudança organizacional, ou seja, um instrumento indireto de gestão (Zorrinho, 1991). Nesta perspetiva, o advento das plataformas digitais promoveu transformações profundas no modo de interação, comunicação e relação entre as corporações, na medida em que deu suporte para atuações em rede, conectando grupos distintos e gerando valor de forma mútua.

As plataformas digitais abriram um campo imensurável de possibilidades de interação entre pessoas e entidades, em especial as governamentais. A própria comunicação interna entre os órgãos sofreu impactos relevantes face esses novos canais eletrónicos. Em alinhamento com este cenário global de uma economia baseada em conhecimento, juntamente com o surgimento do modelo e conceito de Governo eletrónico, o governo brasileiro estabelece uma série de ações e iniciativas, no intuito de inserir o país nesse novo perfil económico digital. Entre as ações, para desenvolvimento de uma política pública de Gestão do Conhecimento estratégica, estão a instituição do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE, 2003) e do Comitê Técnico de Implementação de Software Livre (CISL, 2003) no âmbito do Comitê Executivo do Governo Eletrónico (CEGE) criado pelo decreto de 18 de outubro de 2000.

O Governo Federal brasileiro estabeleceu oficialmente, em 2015, o uso de meio eletrónico para a tramitação de documentos nas entidades e órgãos da administração pública direta, autárquica e fundacional através do decreto presidencial 8539/2015. Tal ação é produto de uma atividade conjunta de diversos órgãos e entidades das variadas esferas da administração pública federal no intuito de construir uma infraestrutura pública de processo administrativo eletrónico que foi denominada Processo Eletrónico Nacional (PEN). O PEN é um empreendimento de gestão pública, que objetiva a melhoria do desempenho da gestão de processos, com ganhos em agilidade, produtividade, satisfação do público usuário e redução de custos (Brasil/Ministério da Economia, 2020), uma das materializações do PEN é a plataforma SEI – Sistema Eletrónico de Informações. O trajeto de ações elaborado pelo governo brasileiro para a efetivação desta política estratégica digital pode ser visualizado na Figura IV.

Figura IV

Governo Eletrônico Brasileiro- Linha do Tempo



Fonte: Disponível em <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>, acesso maio 2021

Como exposto na Figura IV desde o ano 2000 o Brasil tem se preparado para o estabelecimento de políticas voltadas à Gestão do Conhecimento alinhadas com a inserção definitiva do Governo na Era Digital de Governo eletrônico, através da implantação de uma série de medidas e desenvolvimento de *softwares* que favorecessem a integração do próprio governo bem como abertura de canais de diálogos com o cidadão. Assinalada está a publicação do decreto que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional, interesse maior desta investigação.

A Plataforma SEI e sua Adoção na Secretaria de Estado de Educação

No âmbito do Distrito Federal o SEI teve sua formalização e viabilidade através do acordo de Cooperação Técnica n° 02/2013, celebrado entre o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a Empresa de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Governo do Distrito Federal (GDF) e

a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). O presente acordo objetivava estipular condições para a construção de um sistema para processos administrativos eletrônicos para uso e trâmite entre quaisquer órgãos públicos e sua interação com a sociedade. O sistema escolhido como solução ao objetivo supracitado foi o *software* SEI, uma plataforma digital que propõe a abolição do processo em papel nas administrações, passando-se a criação e tramitação dos mesmos única e exclusivamente para o meio digital. O SEI foi elaborado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e é um programa que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a melhoria da capacidade administrativa. O presente *software* é cedido gratuitamente para instituições públicas e permite transferir a gestão de documentos e processos eletrônicos administrativos para um mesmo ambiente virtual (Brasil/Ministério da Economia, s.d.).

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Trata-se também de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho, tendo como principais características a libertação do paradigma do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real. O SEI foi escolhido como a solução de processo eletrônico no âmbito do projeto Processo Eletrônico Nacional (PEN), iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da administração pública, com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos. Coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o PEN proporciona a integração de diferentes esforços que já estavam em curso no âmbito do governo federal e objetiva a melhoria no desempenho dos processos da administração pública, com ganhos em agilidade, produtividade, transparência, satisfação do público usuário e redução de custos (Brasil/Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão, s.d.).

Em 2016, a Secretaria de Estado Orçamento e Gestão do DF publica a portaria distrital 459/2016, estabelecendo parâmetros de uso e gestão do SEI para todos os órgãos e entidades do Distrito Federal. Concomitantemente a esta portaria é estipulado um cronograma para a “virada de chave” em todas as secretarias e órgãos do poder executivo daquela unidade federativa. A instituição desse *software* alterou todo o sistema de protocolo, criação e trâmite de documentos organizacionais tanto internamente como entre os órgãos daquele Distrito.

Art. 41. Cada processo de negócio implantado será produzido exclusivamente no SEI-GDF e cabe às autoridades de cada órgão ou entidade expedir normativo **informando a totalidade de implantação do SEI-GDF e vedando a produção de documentos e abertura de processos por meio diverso ao SEI-GDF** [grifo nosso]. (Brasil /Portaria 459 de 25/11/2016)

A sequência à publicação do documento supracitado, em 2017, o Secretário de Estado de Educação do Distrito Federal, publica a portaria 469/2017 que estabelece a data de 24 de setembro de 2017 para a alteração definitiva e adoção do SEI como único sistema oficial de gestão de documentos e processos na esfera daquela Secretaria, instituindo, assim, um cenário de rotina administrativa prioritariamente digital. Tal medida impactou e mudou completamente a rotina administrativa daquela instituição, incluindo seus polos regionais (agrupamentos de escola), objeto de nosso estudo.

A extinção do suporte físico papel dentro das instituições, o aumento da transparência, economicidade, agilidade e segurança da informação, bem como o acesso à informação em tempo real são a grande proposta dessa plataforma digital. A portaria 459/2016 institui em seu artigo 2º que o SEI-GDF é um sistema de produção, edição, assinatura, trâmite, armazenamento e gestão de documentos e processos eletrônicos e possibilita: transparência dos atos públicos; economicidade; agilidade processual; portabilidade e acessibilidade; segurança da informação; e padronização documental.

A plataforma SEI assegura a padronização documental, uma vez que disponibiliza modelos e padrões para criação dos documentos; certifica a segurança da informação posto que mantém o registro das atividades que cada usuário executou dentro do processo e exige a assinatura digital para validação dos mesmos; garante a transparência dos atos, visto que permite a visualização e verificação de todos os atos administrativos dentro do processo; proporciona agilidade processual dado que rompe a linearidade de tramitação, ou seja, permite que o processo esteja aberto e em execução em várias unidades ao mesmo tempo, gerando economia de tempo e custos tanto financeiros como ambientais.

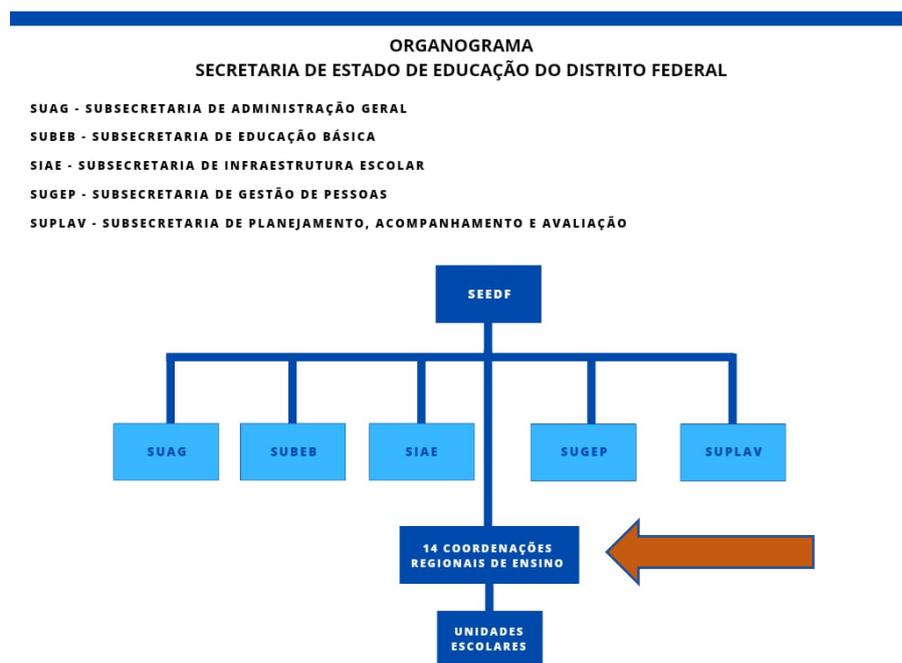
A Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal- e o núcleo Coordenação Regional de Ensino do Guará

A Secretaria de Estado de Educação é uma das entidades da administração direta do Governo do Distrito Federal no Brasil. É de sua competência a oferta e administração da educação básica,

especial, profissional e superior no âmbito daquele Distrito, foi criada em 1966 e recebeu esta denominação com o desmembramento das secretarias de educação e cultura ocorrido em 1986 (Arquivo Público do Distrito Federal, 2017). Esta instituição possui atualmente a estrutura apresentada na Figura V.

Figura V

Organograma Secretaria de Estado de Educação do DF



Fonte: Elaboração da autora

Nota: Assinalada está a posição da Coordenação Regional de Ensino do Guará (CREG) foco de nosso estudo. Ao total são 14 coordenações regionais, a CREG é apenas uma delas, com 28 escolas sob sua jurisdição, totalizando 20.325 estudantes⁵.

As Coordenações Regionais (agrupamento de escolas) são polos de apoio na prestação de serviço de educação pública de qualidade. São a estas Coordenações que os diretores escolares apresentam as demandas e necessidades da unidade escolar que representam. Importante ressaltar que as Coordenações Regionais (CREs) tomam a estrutura administrativa interna da unidade central como modelo, ou seja, cada subsecretaria tem sua correspondente a nível regional. A estrutura administrativa desse núcleo está exposta na Figura VI.

⁵ Informação disponível em: <http://www.educacao.df.gov.br/regional-de-ensino/> acesso maio de 2021.

Figura VI

Organograma CRE- Guará



Fonte: Elaboração da autora

A Unidade Regional de Planejamento Educacional e de Tecnologia na Educação (UNIPLAT): tem por atribuição gerir sobre as questões da secretaria escolar, matrículas e vida escolar dos alunos, bem como dados do censo escolar e divulgar, junto às UEs vinculadas, as políticas, as diretrizes e as orientaes relacionadas às tecnologias da informação e comunicação – TICs. A Unidade Regional de Educação Básica (UNIEB): tem por competência orientar, articular e acompanhar o trabalho pedagógico das unidades escolares. A Unidade Regional de Infraestrutura e Apoio Educacional (UNIAE): É dada a atribuição de executar as ações dos programas suplementares de material didático, transporte escolar, alimentação escolar e assistência  saúde dos estudantes. A Unidade Regional de Gestão de Pessoas (UNIGEP): compete orientar, executar e controlar as ações referentes à gestão dos servidores das unidades escolares. A Unidade Regional de Administração Geral (UNIAG): tem por competência controlar os bens patrimoniais, gerir sobre material de consumo e permanente, auxiliar as escolas quanto aos procedimentos de prestação de contas dos recursos oriundos dos programas de descentralização (Brasil/Regimento Interno da SEEDF, 2018).

Para uma efetiva prestação de serviço educacional é essencial que todos esses departamentos estejam alinhados e trabalhem conjuntamente no atendimento das necessidades das unidades escolares, a gestão do conhecimento organizacional manifesta-se como um grande facilitador para o alcance deste objetivo. Intenta-se, na presente investigação, aplicar o inquérito em todas

essas subunidades para tentar observar a percepção dos servidores de cada uma quanto à influência da plataforma no âmbito do seu sector de trabalho.

Em síntese a este capítulo, pode-se afirmar que o governo brasileiro tem, ao longo dos últimos vinte anos, promovido uma série de iniciativas no intuito de inserir o país no modelo de economia do conhecimento e na esfera digital, objetivando o desenvolvimento de políticas públicas e organizacionais mais eficazes que promovam agilidade, transparência, economicidade e abertura ao diálogo com a sociedade civil. Um dos frutos dessa série de ações é o PEN, cuja materialização é uma plataforma digital de gestão de documentos SEI que tem sido adotada em diversos estados brasileiros e no Distrito Federal.

Na Capital Federal essa transição digital operou-se entre os anos de 2015 e 2018, período estabelecido para a migração total das entidades do Distrito Federal para o meio digital. Tal alteração abrangeu a CREG que teve sua “virada de chave” no ano de 2017. Passados quase 4 anos de implantação da plataforma, esta instituição se apresenta como campo fértil de investigação e observação quanto à influência da implantação de plataformas digitais de gestão de documentos na gestão do conhecimento das entidades públicas. Dessa constatação nasce a motivação deste trabalho empírico.

Capítulo 3- Metodologia

É consenso na literatura que a tecnologia da informação é facilitador de muitas etapas da Gestão do Conhecimento, em especial por serem desenvolvidas para dar suporte e oferecer melhorias aos processos de criação, arquivamento, transferência e aplicação do conhecimento organizacional. Face a essa observação a presente pesquisa propõe analisar se, na percepção dos funcionários, a instituição da plataforma de gestão de documentos SEI favoreceu os processos que constituem a gestão do conhecimento da CREG e se sua adoção foi capaz de gerar um salto qualitativo na mesma.

Design de Investigação e Método de Pesquisa

Considerando o desenho, a viabilidade e exequibilidade desta investigação o método eleito seguirá o *design* não experimental estudo de caso. Coutinho (2011) interpreta e resume estudo de caso como uma investigação empírica que se baseia no raciocínio indutivo dependente do estudo de campo não experimental embasado em múltiplas e variadas fontes de dados. A presente pesquisa de campo visará, assim, a observação e recolha de dados que apontem a percepção dos colaboradores quanto à influência da plataforma SEI na GC da instituição, traduzidos nos processos de criação, arquivo, transferência e uso das informações e conhecimento organizacional. Trata-se de uma análise descritiva dos dados coletados. Para a autora supracitada uma das funções das estatísticas descritivas é obter uma leitura dos dados, tentar identificar dispersões, forma e estrutura da distribuição de um conjunto de *scores* ou observações de uma variável.

A unidade de análise será os servidores que tenham quatro anos ou mais de efetivo exercício na instituição. Este espaço temporal foi estabelecido para restringir o perfil dos inquiridos àqueles funcionários que acompanharam a transição e mudança dos serviços protocolares da organização pela plataforma SEI, sendo este o único critério de exclusão.

Proposições

As ferramentas eletrônicas podem ser usadas para instigar os funcionários a partilhar, distribuir, capturar e criar conhecimento, o objetivo é não só propiciar pronto acesso à informação organizacional com base em documentos, fatos, fontes de informação e soluções mas também em gerar novo conhecimento em que empregados possam usar e partilhar informações com os outros melhorando seu próprio trabalho (Al-Aama, 2014). As plataformas digitais têm sido

muito adotadas nas instituições como suporte para os objetivos supracitados, elas são definidas pela literatura como: “arquitetura em *hardware* e *software*, que funciona como um agregador organizando, em um ecossistema e com efeitos de rede, recursos, transações e relações entre indivíduos e vários atores, como consumidores-usuários, profissionais, instituições, parceiros de negócios, etc. para co-criar valor” (Ruggieri, et al., 2018). Ou ainda “uma arquitetura tecnológica que permite o desenvolvimento de suas próprias funcionalidades de computação e permite a integração de plataformas de tecnologia de informação, computação e conectividade disponíveis para uma organização” (Sedera et al., 2016, p.367). O SEI é a materialização dessa arquitetura tecnológica, conectando toda a estrutura administrativa do poder executivo do Governo do Distrito Federal de forma ágil, econômica e em tempo real.

Uma vez que o esperado das plataformas é agregar e organizar informações, transações, e relações entre vários atores, a questão posta a esta investigação é verificar se, na percepção dos funcionários, essa organização e disponibilização de documentos e informações, proporcionada pela plataforma SEI, foi capaz de efetivamente favorecer os processos de criação, arquivo, transferência e uso do conhecimento organizacional e se a implantação desse *software* trouxe, assim, um salto qualitativo a GC da CREG. Nesta perspectiva propõe-se quatro proposições para análise desta investigação. Para Yin (2001) as proposições têm o objetivo de direcionarem a atenção do investigador para o que deve ser examinado no estudo. Intenta-se, assim, perceber se as proposições abaixo elencadas aplicam-se à realidade da instituição.

P₁ - A plataforma SEI favoreceu a criação do conhecimento organizacional.

P₂ - A plataforma SEI favoreceu o processo de arquivo do conhecimento organizacional.

P₃ – A plataforma SEI favoreceu a distribuição e a partilha da informação e do conhecimento organizacional.

P₄ – A plataforma SEI favoreceu o efetivo uso das informações e documentos disponibilizados.

Amostra

Nas investigações científicas o termo população ou universo refere-se ao conjunto de elementos ou indivíduos a quem se pretende generalizar os resultados e amostra é o conjunto de indivíduos ou objetos de quem se recolherá os dados e deve ter as mesmas características da população escolhida (Coutinho, 2011). A presente investigação tem como universo a Coordenação

Regional de Ensino do Guará. Atualmente a referida Coordenação tem 115 funcionários, dos quais 13 foram contratados após 2017, ou seja, após a implementação da plataforma. Estabelece-se assim os 102 colaboradores com mais de quatro anos de efetivo exercício na instituição como amostra. A escolha da amostra justifica-se pelo facto desses funcionários terem acompanhado a transição da comunicação institucional e dos serviços protocolares para a plataforma SEI. O inqrito foi encaminhado eletronicamente aos respetivos colaboradores, dos quais 65% responderam a pesquisa. Por ser um grupo intacto já constituído configura-se uma amostragem não probabilística.

Recolha de dados

Segundo Costa (2012)  a recolha de dados que proporciona a ligação entre o enquadramento teórico e os resultados aguardados, constitui-se de etapa fundamental na pesquisa de investigação por contribuir para a produção da informação. Neste contexto, como método de coleta de dados foi escolhido o modelo de questionário em escala *likert* de 1 a 5, inspirado na Escala de Gestão do Conhecimento (EGC) – versão reduzida - apresentado por Pais (2014, p. 206). Ao referido instrumento foram acrescentadas duas questões abertas e não obrigatórias. A referida escala foi elaborada através do *Google Forms*, o link de acesso foi encaminhado por meio eletrnico aos servidores pela própria instituição no mês de abril do corrente ano.

A ferramenta supracitada é “uma medida que foca o nível organizacional da análise e visa dotar a área acadmica e aqueles que, nas empresas, têm responsabilidades de gestão de um instrumento suscetível de catalisar o diagnóstico e a intervenção no âmbito dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento” (Pais, 2014, p.196). Importante ressaltar que a presente escala tem sido aplicada a diferentes amostras pertencentes a diversos setores de atividade, designadamente: industrial, administração pública local, hotelaria, indústrias criativas, ensino superior, economia social e serviços. Salaria-se ainda que o presente instrumento teve sua aplicação e validação em Portugal e no Brasil, em que sua confiança e equivalência foram aferidas e em quase todos os itens as saturações fatoriais foram consideradas adequadas e boas (Pais, 2014, p. 201).

Operacionalização

Em um primeiro momento, o referido instrumento compôs-se de 28 assertivas agrupadas em quatro blocos de mensuração, conforme a EGC proposta por Pais (2014), são eles: “Práticas Formais de Gestão do Conhecimento”; “Orientação Cultural para o Conhecimento”; “Práticas

Informais de Gestão do Conhecimento” e “Estrutura Tecnológica” em substituição ao fator original competitividade, uma vez que este não se punha à realidade da instituição.

A referida ferramenta foi aplicada a vinte servidores como um pré-teste. A divisão original, entretanto, não se mostrou eficiente na identificação da influência da plataforma nos processos de gestão do conhecimento, que são os fatores mais importantes na análise, cada um dos processos tinha apenas duas assertivas para mensuração o que se mostrou insuficiente. Desse modo ajustou-se a divisão dos blocos, excluiu-se os blocos 2 e 3 que se referiam a questões culturais e práticas informais que não são alvo de direto interesse dessa investigação (que visa analisar o facilitador tecnologia) e subdividiu-se o bloco 1 em quatro: um bloco para cada processo da Gestão do Conhecimento. O fator tecnologia manteve-se presente, mas não como bloco separado, sua presença se fez em todos os blocos mediante a associação à plataforma SEI.

Em resumo, manteve-se a estrutura de quatro blocos de questões, em que cada conjunto mensura um dos processos de gestão do conhecimento, nomeadamente: criação, arquivo, transferência e uso, cada um com cinco afirmativas, totalizando assim vinte assertivas bem mais específicas. As assertivas apresentadas no inquérito traduziam práticas relativas à gestão do conhecimento e os colaboradores tinham que “avaliar” a aplicabilidade das mesmas no seu sector de trabalho, conforme escala de gradação abaixo:

1	2	3	4	5
Quase nunca se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

Após as supracitadas adaptações, a segunda versão foi reaplicada a cinco servidores para verificação de adequação de linguagem, bem como para análise da equipa de investigação quanto ao ajustamento do número de assertivas para mensuração de cada variável elencada. A versão apresentada mostrou-se mais alinhada e fiável aos objetivos da investigação. Após esta etapa, decidiu-se também acrescentar duas questões abertas sobre a perceção dos funcionários quanto aos contributos e limitações da plataforma, no intuito de averiguar se algum dos processos de GC seria elencado espontaneamente. Para elaboração das assertivas foram considerados os conceitos norteadores apresentados na Tabela II.

Tabela II

Conceitos Norteadores

Processo de Gestão do Conhecimento	Conceito Norteador
Criação	Processo ou atividade de geração, criação e desenvolvimento de novas ideias, conhecimento e habilidades que aumentam o estoque de conhecimento organizacional (Iqbal et al., 2019) Processo contínuo onde indivíduos e grupos com a firma ou entre firmas compartilham conhecimento tácito e explícito (Lee & Choi, 2003; Nonaka & Takeuchi, 1995)
Arquivo	Processo de formação de memória institucional na qual o conhecimento é formalmente armazenado em sistemas físicos de memória e informalmente retido em forma de valores, normas e crenças que se associam à cultura e estrutura organizacional (Alavi & Leidner, 2001)
Transferência	Transferência de conhecimento para locais onde ele é necessário e pode ser usado (Alavi & Leidner, 2001) Transmissão e absorção de conhecimento organizacional (Davenport & Prusak, 1998)
Uso	Processo pelo qual se usa o conhecimento para um propósito, ocorre quando o conhecimento é colocado em ação para tomada de decisão ou desenvolvimento de políticas ou solução de problemas (Al Ahabbi et al., 2019)

Fonte: Elaboração da autora

Em sequência à elaboração e aplicação do referido instrumento a consistência interna da escala utilizada foi aferida através do coeficiente Alfa de Cronbach. O Alfa de Cronbach é uma ferramenta estatística que quantifica a confiabilidade de um questionário numa escala de 0 a 1 (Almeida, et al., 2010). O instrumento aplicado obteve o resultado 0.96, considerado excelente. As demais análises e aferições estão expostas no capítulo 4.

Capítulo 4 -Análise Descritiva dos Resultados

Caracterização da Amostra

O convite para participação na pesquisa foi aceito por 65% dos funcionários (66 colaboradores). A maioria dos servidores que responderam ao inquérito é pós-graduada, trabalha há mais de 20 anos na instituição, tem entre 41-50 anos de idade e em sua maioria são mulheres. Infere-se de tais dados que a instituição possui colaboradores de boa formação acadêmica e com um considerável tempo de serviço na instituição.

Tabela III

Perfil dos Respondentes da Pesquisa

Estado Civil	Nº Respondentes	%
Solteiro	21	32%
Casado	41	62%
Divorciado	4	6%
Sexo	Nº Respondentes	%
Feminino	52	79%
Masculino	14	21%
Idade	Nº Respondentes	%
Entre 18-30 anos	3	5%
Entre 31-40 anos	20	30%
Entre 41-50 anos	27	41%
Entre 51-60 anos	16	24%
Escolaridade	Nº Respondentes	%
Ensino Médio	4	6%
Ensino Superior	9	14%
Pós-graduado	53	80%
Tempo de Serviço no Órgão	Nº Respondentes	%
Entre 4-10 anos	18	27%
Entre 11-20 anos	12	18%
Entre 21-30 anos	33	50%
Entre 31-40 anos	3	5%

Fonte: Dados da pesquisa

Dados Gerais da Pesquisa

A recolha de dados foi realizada em questionário em escala likert de 1 a 5, os dados obtidos estão expostos na Tabela IV. O questionário compôs-se de 20 assertivas com respostas obrigatórias e duas questões abertas com resposta facultativas. Das respostas optativas, a primeira pergunta “Na sua opinião, qual o maior contributo da plataforma SEI?” obteve 60 respostas e a segunda questão “Na sua opinião, qual maior limitação da plataforma SEI?”, obteve 58 considerações.

As respostas abertas foram elaboradas no intuito de observar se face à questão dos contributos ou limitações da plataforma alguns dos processos que constituem a GC seriam elencados espontaneamente pelos colaboradores. Na observação das respostas referentes aos contributos do SEI, as menções mais evidentes são sobre a agilidade da informação e dos trâmites processuais, transparência das ações, redução do tempo de respostas e do uso de papel. Nota-se que neste item há menção ao processo de transferência na dimensão velocidade. No que concerne à observação das respostas quanto às limitações da plataforma a questão mais recorrente é sobre a falta de conhecimento informático dos servidores em operar a plataforma; dificuldade em localizar informações em documentos que estão pulverizados em processos; e muitos colaboradores responderam que não veem limitação. Observa-se que neste item há menção ao processo de arquivo. As respostas das vinte questões em escala *likert* estão expostas e categorizadas nas Tabelas IV e V, respetivamente.

Tabela IV

Resultado da Recolha de Dados

Processo	Questão	Número de Respondentes				
		1	2	3	4	5
Criação	1. A implantação da plataforma SEI promoveu o desenvolvimento de ideias e habilidades dos servidores	7	9	13	18	19
	2. A implantação da plataforma SEI instigou os servidores a consultarem documentos/relatórios anteriores para elaboração de novos documentos.	4	7	15	28	12
	3. A implantação da plataforma SEI proporcionou que documentos de diferentes fontes (legislação, manual de procedimentos etc) fossem agrupados por assuntos correlatos ou tipo de processo.	4	9	10	24	19
	4. A implantação da plataforma SEI favoreceu que os servidores esquematizassem seus conhecimentos para partilha com o grupo.	11	7	15	19	14
	5. A implantação da plataforma SEI instigou a abertura de espaço para troca de informação entre os servidores no desenvolvimento de suas tarefas.	9	3	13	29	12
Arquivo	6. A implantação da plataforma SEI proporcionou a captura e identificação do conhecimento na instituição.	4	8	22	16	16
	7. A implantação da plataforma SEI viabilizou a criação de mapas e tabelas com a localização de documentos por assunto ou categoria.	10	11	15	13	17
	8. A implantação da plataforma SEI promoveu a diminuição do refazimento trabalho por ter tido acesso à informação errada ou incompleta.	4	9	13	26	14
	9. A implantação da plataforma SEI promoveu a construção de repositórios de informações institucionais	4	6	21	23	12
	10. A implantação da plataforma SEI favoreceu a construção do registro da história e experiência passada da organização	9	7	14	20	16

Transferência	11. A implantação da plataforma SEI promoveu disseminação/distribuição da informação dentro da instituição.	2	4	8	25	27
	12. A implantação da plataforma SEI propiciou a redução do tempo de espera para se obter uma informação.	2	4	13	15	32
	13. A implantação da plataforma SEI promoveu a descentralização da informação em servidores específicos. Ex: EVITOU o “só fulano mexe com isso”	5	10	17	20	14
	14. A implantação da plataforma SEI promoveu o reconhecimento (recompensa) de servidores que partilham o que sabem.	16	12	11	17	10
	15. A implantação da plataforma SEI instigou o rodízio (troca) de servidores nas diferentes funções.	19	13	22	10	2
Uso	16. A implantação da plataforma SEI proporcionou a aplicação do que foi aprendido (procedimentos/legislação) na rotina de trabalho.	6	8	16	23	13
	17. A implantação da plataforma SEI contribuiu para automatização da rotina de trabalho	2	4	12	21	27
	18. A implantação da plataforma SEI instigou os servidores a procurarem toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazem.	5	13	13	22	13
	19. A implantação da plataforma SEI ajudou a dar subsídio para tomada de decisões.	6	11	14	22	13
	20. A implantação da plataforma SEI ajudou a encontrar soluções para a resolução de problemas.	5	7	19	24	11

Fonte: Dados da Pesquisa

Análise dos Resultados por Assertiva

Uma vez que o instrumento de recolha de dados está desenhado em uma escala de mensuração que demonstra a percepção de cada respondente quanto à “aplicação”, no seu sector de trabalho, da prática descrita em cada afirmação, na tentativa de alcançar uma análise mais depurada dessa percepção, esta investigação buscou observar, em um primeiro recorte estatístico, a percentagem de colaboradores que julgou que a influência da plataforma foi favorável aos processos de GC, a percentagem que classificou como não favorável e aqueles que acharam que a influência não foi significativa. Para tanto categorizou-se os colaboradores em três grupos: Grupo A, aqueles que qualificaram as assertivas entre os níveis 1 e 2, considerando que esta avaliação sugere uma percepção não favorável por parte desses colaboradores; Grupo B, os servidores que avaliaram as questões com as apreciações 4 e 5, inferindo-se que esta avaliação aponta uma percepção favorável da influência da plataforma à prática descrita e Grupo C, aqueles servidores que qualificaram as questões com o nível 3, considerando que para esses colaboradores a influência

da plataforma não pareceu significativa. Os resultados estão expostos em percentagem na Tabela V.

Tabela V

Categorização das Mensurações por Grupo em Percentagem

Processo	Questão	Grupo A Não Favorável	Grupo B Favorável	Grupo C Inexpressiva
Criação	1- A implantação da plataforma SEI promoveu o desenvolvimento de ideias e habilidades dos servidores	24%	56%	20%
	2- A implantação da plataforma SEI instigou os servidores a consultarem documentos/relatórios anteriores para elaboração de novos documentos.	17%	61%	22%
	3- A implantação da plataforma SEI proporcionou que documentos de diferentes fontes (legislação, manual de procedimentos etc) fossem agrupados por assuntos correlatos ou tipo de processo.	20%	65%	18%
	4- A implantação da plataforma SEI favoreceu que os servidores esquematizassem seus conhecimentos para partilha com o grupo.	28%	50%	23%
	5- A implantação da plataforma SEI instigou a abertura de espaço para troca de informação entre os servidores no desenvolvimento de suas tarefas.	18%	62%	20%
Arquivo	6- A implantação da plataforma SEI proporcionou a captura e identificação do conhecimento na instituição.	18%	48%	34%
	7- A implantação da plataforma SEI viabilizou a criação de mapas e tabelas com a localização de documentos por assunto ou categoria.	32%	45%	23%
	8- A implantação da plataforma SEI promoveu a diminuição do refazimento trabalho por ter tido acesso à informação errada ou incompleta.	20%	61%	19%
	9- A implantação da plataforma SEI promoveu a construção de repositórios de informações institucionais	15 %	53%	32%
	10- A implantação da plataforma SEI favoreceu a construção do registro da história e experiência passada da organização	24%	54%	22%
Transferência	11- A implantação da plataforma SEI promoveu disseminação/distribuição da informação dentro da instituição.	9%	79%	12%
	12- A implantação da plataforma SEI propiciou a redução do tempo de espera para se obter uma informação.	9%	71%	20%
	13- A implantação da plataforma SEI promoveu a descentralização da informação em servidores específicos. Ex: EVITOU o “só fulano mexe com isso”	23%	51%	26%
	14- A implantação da plataforma SEI promoveu o reconhecimento (recompensa) de servidores que partilham o que sabem.	42%	41%	17%

	15- A implantação da plataforma SEI instigou o rodízio (troca) de servidores nas diferentes funções.	48%	18%	34%
Uso	16- A implantação da plataforma SEI proporcionou a aplicação do que foi aprendido (procedimentos/legislação) na rotina de trabalho.	21%	54%	25%
	17- A implantação da plataforma SEI contribuiu para automatização da rotina de trabalho	9%	73%	18%
	18- A implantação da plataforma SEI instigou os servidores a procurarem toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazem.	27%	53%	20%
	19- A implantação da plataforma SEI ajudou a dar subsídio para tomada de decisões.	26%	53%	21%
	20- A implantação da plataforma SEI ajudou a encontrar soluções para a resolução de problemas.	18%	53%	29%

Fonte: Dados da pesquisa

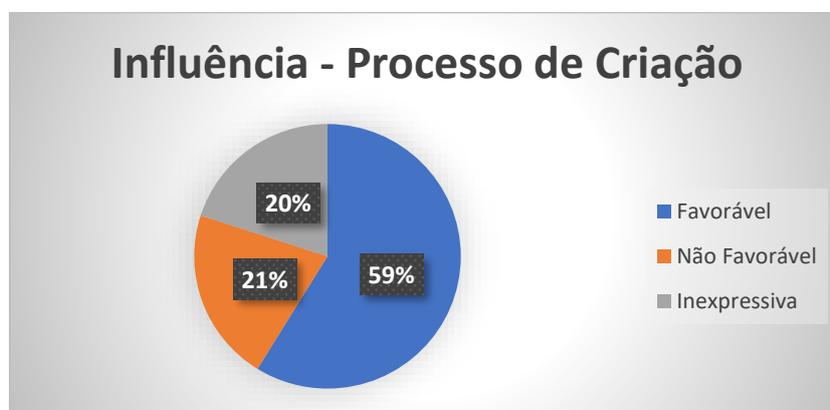
Processo de Criação

As questões referentes ao processo de criação do conhecimento organizacional intentam perceber se, na percepção dos servidores, o SEI instigou um ambiente favorável à aprendizagem dos colaboradores. A questão 1 avalia se a plataforma favoreceu o desenvolvimento de ideias e habilidades nos servidores, 56 % dos colaboradores julgaram que o SEI tem influenciado positivamente este desenvolvimento. O item 2 tenciona mensurar a influência do SEI sobre o processo de internalização do conhecimento, esta assertiva foi validada por 61% dos servidores. A assertiva 3 afere o processo de combinação esta modalidade de conversão do conhecimento foi a que teve a avaliação favorável mais expressiva com 65% de validação. A questão 4 que mensura o favorecimento da plataforma ao processo de externalização foi validada por 50% dos colaboradores. No que tange ao estímulo ao processo de socialização a percepção positiva dos funcionários foi de 62%.

Os referidos índices indicam uma avaliação favorável da plataforma, por parte funcionários, do processo de criação do conhecimento organizacional, o que sugere que o espaço virtual apresentado pelo SEI pode estar a abrir janelas de colaboração, interação e aprendizagem oportunas à criação do conhecimento dentro da instituição. O cálculo das percentagens gerais desse processo está exposto na Figura VII. Os referidos índices positivos sugerem que, na visão dos servidores, P₁ aplica-se a realidade da instituição.

Figura VII

Percentagens do Processo de Criação



Fonte: Dados da pesquisa

Processo de Arquivo

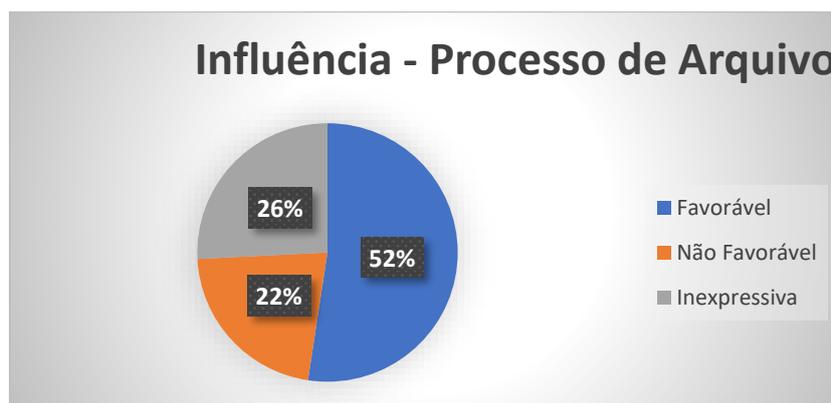
Neste bloco de assertivas intenta-se aferir qual a percepção dos funcionários quanto à influência do SEI para a codificação e coordenação do conhecimento, introduzidas por Davenport e Prusak (1998) e/ou processo de organização referido por Siami-Namini (2018), que se traduzem no contributo da plataforma em instigar ou favorecer a materialização, identificação e armazenamento do conhecimento institucional, bem como a construção de repositório e memória institucional (Alavi & Leidner, 2001).

Os *scores* desse processo apresentam-se de modo geral favoráveis, entretanto não se pode dizer que a análise dos dados se mostra evidente sobre a plataforma promover a captura, a organização, a identificação e a localização das informações. Uma vez que a soma de percentagens não favoráveis e inexpressivas é superior à percentagem de avaliação favorável nas questões que avaliam essas práticas (questões 6 e 7). Ressalta-se neste fator, entretanto, a assertiva que avalia a qualidade da informação disponibilizada (questão 8), 61% dos funcionários julgam que houve uma diminuição do refazimento de trabalho por ter tido acesso a informação errada ou incompleta, tal recorte estatístico demonstra que a plataforma pode estar a favorecer que a informação esteja completa desde a primeira vez, evitando assim erros de arquivo que repercutem em falhas de comunicação e retrabalho. No que concerne ao contributo da plataforma à construção de repositório e memória institucional, os índices também não se mostram expressivos, a soma das percepções não favoráveis e inexpressivas são menores do que as favoráveis em 6% e 8% das opiniões respetivamente.

As médias gerais desse processo, apresentadas na Figura VIII, permitem deduzir que há uma percepção positiva, pela maioria dos funcionários, sobre o favorecimento a este processo, entretanto não é evidente que P_2 aplique-se à realidade da instituição uma vez que a diferença da percentagem favorável e a soma da não favorável com a inexpressiva é de apenas 4%.

Figura VIII

Percentagens do Processo de Arquivo



Fonte: Dados da pesquisa

Processo de Transferência

A análise desse bloco demonstra uma peculiaridade, há uma enorme diferença, na percepção dos funcionários, entre o impacto da plataforma na distribuição da informação e a partilha de informação e conhecimento dentro da instituição. Neste conjunto de questões tentou-se observar a transferência na dimensão velocidade, bem como o contributo da plataforma para troca de experiências, tarefas e circulação de colaboradores entre sectores (Davenport & Prusak, 1998) e o favorecimento a uma cultura de partilha e reconhecimento daqueles que compartilham o que sabem (Pais, 2014).

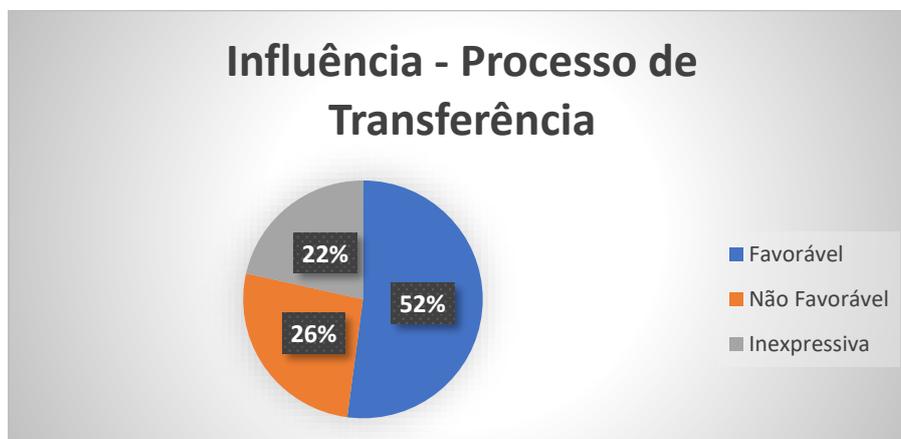
Mostrou-se muito evidente a influência positiva do SEI na promoção da disseminação da informação dentro da instituição (questão 11) com 79% da opinião favorável dos colaboradores; também ficou confirmada a redução do tempo de espera para se obter informação (questão 12) com 71% da opinião positiva dos respondentes, tal amostra estatística sugere que a plataforma pode está a favorecer também a eficiência da instituição, uma vez que está a permitir produzir mais em menos tempo. Embora com menos evidência o inquérito também demonstra que a plataforma tem contribuído para uma maior homogeneidade ao acesso à informação institucional (questão 13) este quesito teve 51% da opinião positiva dos colaboradores.

As questões 14 e 15 intentam perceber se a instituição da plataforma SEI também foi capaz de promover gatilhos (*starts*) para a criação de uma cultura de partilha de conhecimento organizacional, troca e/ou transferência de experiências e funções. Nesses aspetos evidencia-se que a percepção da influência da plataforma não foi favorável, os índices de percepção inexpressiva e não favorável somam 59% e 82% respetivamente. Tal avaliação talvez possa ser explicada pelas respostas abertas de alguns colaboradores. A observação das respostas abertas permite deduzir que o deficit na capacitação dos servidores está a obstaculizar as práticas de partilha e limitando os benefícios que a ferramenta tecnológica pode oferecer. Alguns colaboradores mencionaram como aspeto negativo da plataforma: “O medo de mexer e não conhecimento da plataforma” (Respondente 54); “Dificuldade de uso por parte de alguns servidores” (Respondente 61) e “Os servidores ter o conhecimento para mexer sem medo; algumas pessoas por terem o conhecimento serem as "donas" do espaço” (Respondente 62). Tais afirmações apontam que ao invés de favorecer a partilha de informações a não capacitação dos funcionários tem favorecido um protagonismo dos servidores que sabem operar a plataforma ante aos que não sabem, o que é completamente oposto à proposta da implantação da plataforma e da Gestão do Conhecimento.

Os cálculos supracitados deixam muito evidente a influência positiva que o SEI teve sobre a distribuição da informação, entretanto o mesmo sucesso não é constatado frente à partilha de informação e conhecimento organizacional. O conjunto de dados recolhido não permite afirmar que P_3 aplique-se à realidade da instituição, uma vez que a percentagem de avaliação favorável apresenta-se maior que a soma das avaliações não favoráveis e inexpressivas em apenas 4% das opiniões.

Figura IX

Percentagens do Processo de Transferência



Fonte: Dados da pesquisa

Processo de Uso

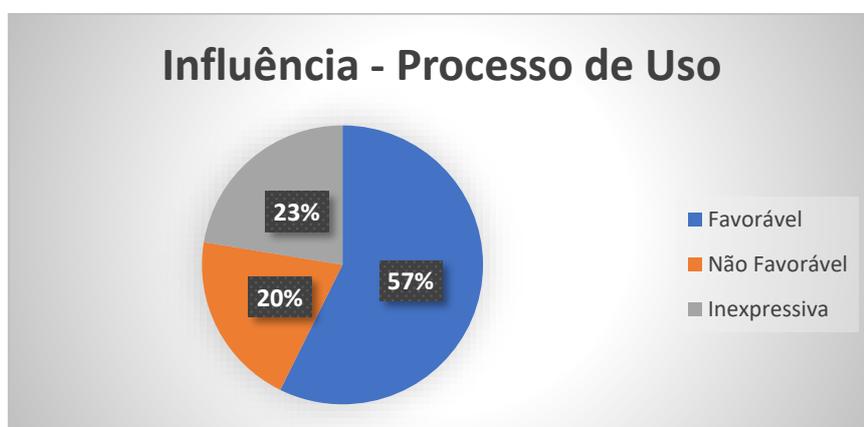
Esse bloco de assertivas mensura o favorecimento da plataforma à aplicação do foi aprendido, à fluidez da rotina administrativa, ao incentivo a uma cultura de pesquisa e aprendizagem e ao suporte à tomada de decisões. A análise dos resultados demonstra que o SEI ajudou a tornar a informação dada em ação, 54% dos colaboradores julgaram positiva a influência da plataforma neste quesito. Um dos resultados mais expressivos foi o impacto da plataforma na automatização da rotina de trabalho, 73% dos colaboradores julgaram que esse ambiente virtual proporcionou uma dinâmica de fluidez que resulta em uma execução automática das tarefas administrativas. Outra influência favorável demonstrada pelos resultados foi a instigação à busca, por parte dos colaboradores, de toda informação que possa melhorar a qualidade do seu trabalho, tal recorte estatístico pode significar que o maior acesso à informação e à aplicação dos conceitos de transparência e responsabilização (accountability⁶) propostos pela plataforma está a estimular os servidores a executarem suas tarefas com maior qualidade. Outras questões que foram validadas pelo inquérito foi o suporte à tomada de decisões e à resolução de problemas, 53% dos funcionários julgaram que a plataforma teve influência positiva nestes

⁶ Accountability pode ser definida de várias maneiras. Em primeiro lugar, é responsabilidade de um governo e de seus agentes atingir os objetivos previamente estabelecidos e prestar contas por eles publicamente; em segundo lugar, é o compromisso exigido dos funcionários públicos - individual e coletivamente - para aceitar a responsabilidade pública por suas ações e omissões; e, por fim, é obrigação do subordinado manter seu superior hierárquico informado sobre o cumprimento da responsabilidade in: <https://www.uniassignment.com/essay-samples/law/the-meaning-of-public-accountability-law-constitutional-administrative-essay.php#ftn4>. Acesso julho 2021

aspectos. Tal índice talvez se justifique pelo fato da plataforma proporcionar a circulação da informação em sentido *top-down* e *bottom-up* (de cima pra baixo e de baixo pra cima), ou seja, a plataforma permite acesso tanto a despachos com orientações simples e pareceres técnicos como a decisões do alto escalão, o que pode proporcionar maior capacidade para enfrentar problemas por mais acesso à informação. Os scores gerais desse processo sugerem que P4 aplica-se a realidade da instituição.

Figura X

Percentagens do Processo de Uso



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela VI

Percentagem de Avaliação Geral

Percentagem Geral	
Percepção Favorável	55%
Percepção Não Favorável	22%
Percepção Inexpressiva	23%

Fonte: Dados da pesquisa

Análise da Gestão do Conhecimento face à plataforma

A sequência à análise dos dados pelo exame da distribuição das mensurações dadas a cada assertiva, individualmente, o segundo recorte estatístico feito por esta investigação, é a análise geral da gestão do conhecimento da instituição face à implantação da plataforma, tal exame é realizado pelo cálculo da média das questões que compõe cada bloco de assertivas, conforme proposta da ferramenta utilizada, "...seus resultados devem ser apurados por fator, esse valor médio é obtido adicionando as respostas dadas pela totalidade dos respondentes de cada item

de cada um dos quatro fatores, depois o valor obtido pelo número de itens de cada fator” (Pais, 2014, p.205). Os referidos cálculos com os respectivos desvios padrão estão expostos na Tabela VII.

Tabela VII

Resultado dos Scores Médios das Questões

Processo	Questão	Resultado	D.Padrão
Criação	1- A implantação da plataforma SEI promoveu o desenvolvimento de ideias e habilidades dos servidores	3.5	1.3
	2- A implantação da plataforma SEI instigou os servidores a consultarem documentos/relatórios anteriores para elaboração de novos documentos.	3.6	1.1
	3- A implantação da plataforma SEI proporcionou que documentos de diferentes fontes (legislação, manual de procedimentos etc) fossem agrupados por assuntos correlatos ou tipo de processo.	3.7	1.2
	4- A implantação da plataforma SEI favoreceu que os servidores esquematizassem seus conhecimentos para partilha com o grupo.	3.3	1.4
	5- A implantação da plataforma SEI instigou a abertura de espaço para troca de informação entre os servidores no desenvolvimento de suas tarefas.	3.5	1.2
	Média do fator		3.50
Arquivo	6- A implantação da plataforma SEI proporcionou a captura e identificação do conhecimento na instituição.	3.5	1.2
	7- A implantação da plataforma SEI viabilizou a criação de mapas e tabelas com a localização de documentos por assunto ou categoria.	3.2	1.4
	8- A implantação da plataforma SEI promoveu a diminuição do refazimento trabalho por ter tido acesso à informação errada ou incompleta.	3.6	1.2
	9- A implantação da plataforma SEI promoveu a construção de repositórios de informações institucionais	3.5	1.1
	10- A implantação da plataforma SEI favoreceu a construção do registro da história e experiência passada da organização	3.4	1.3
	Média do fator		3.44
Transferência	11- A implantação da plataforma SEI promoveu disseminação/distribuição da informação dentro da instituição.	4.1	1.0
	12- A implantação da plataforma SEI propiciou a redução do tempo de espera para se obter uma informação.	4.1	1.1
	13- A implantação da plataforma SEI promoveu a descentralização da informação em servidores específicos. Ex: EVITOU o “só fulano mexe com isso”	3.4	1.2
	14- A implantação da plataforma SEI promoveu o reconhecimento (recompensa) de servidores que partilham o que sabem.	2.9	1.4
	15- A implantação da plataforma SEI instigou o rodízio (troca) de servidores nas diferentes funções.	2.4	1.2
	Média do fator		3.38
	16- A implantação da plataforma SEI proporcionou a aplicação do que foi aprendido (procedimentos/legislação) na rotina de trabalho.	3.4	1.2

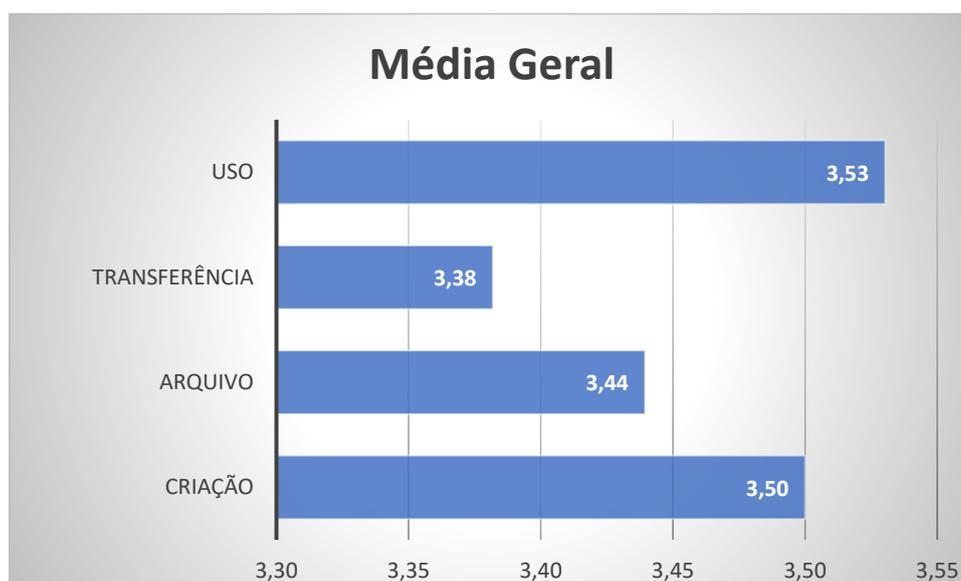
Uso	17- A implantação da plataforma SEI contribuiu para automatização da rotina de trabalho	4.0	1.1
	18- A implantação da plataforma SEI instigou os servidores a procurarem toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazem.	3.4	1.2
	19- A implantação da plataforma SEI ajudou a dar subsídio para tomada de decisões.	3.4	1.2
	20- A implantação da plataforma SEI ajudou a encontrar soluções para a resolução de problemas.	3.4	1.1
	Média do fator	3.53	

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise dos *scores* das médias gerais apresentadas na Tabela VII nos permite deduzir que embora haja uma melhora nos processos de transferência e uso pontualmente (questões 11, 12 e 17), tais aspectos não parecem ter sido suficientes em proporcionar um salto qualitativo desses fatores uma vez que não foram capazes de elevar a média geral dos mesmos a um nível superior a 3. Considerando que as opções de repostas fornecidas aos funcionários traduzem sua interpretação quanto à “aplicação”, na organização investigada, da prática de cada item, o cálculo do valor médio indica o grau de percepção do colaborador quanto à aplicação de cada uma das práticas expressas em cada uma das assertivas, o que significa dizer que quanto mais elevada a pontuação média obtida maior a percepção do respondente quanto à presença daquela prática na sua organização. E neste caso nenhuma das médias ultrapassou o nível 3 que, nesta investigação, foi considerado neutro. Para melhor visualização e interpretação do fenômeno em estudo distribuimos os dados em um gráfico, apresentado na Figura XI.

Figura XI

Média Geral dos Processos na Percepção dos Funcionários



A leitura da Figura XI demonstra que, apesar das notas terem sido inferiores a quatro, os processos de uso e criação foram, neste contexto, os mais influenciados positivamente pela implantação do sistema. Tal índice sugere que a plataforma foi capaz de proporcionar um ambiente favorável à geração do conhecimento, ao desenvolvimento de habilidades e autonomia dos servidores, bem como à pesquisa e ao uso das informações. Tais deduções podem ser extraídas de algumas respostas abertas que elencam os contributos da plataforma à instituição: “Facilidade de consulta decisões” (Respondente 4); “O servidor produzir sua documentação” (Respondente 12); “Autonomia do servidor” (Respondente 34). Tais declarações apontam que a plataforma pode estar a favorecer espaços para melhor preparo e autoaprendizagem dos funcionários.

Os processos de arquivo e transferência foram os menos influenciados pelo SEI na interpretação dos servidores. Tal recorte estatístico também encontra respaldo nas respostas abertas. No que se refere ao arquivo, o baixo *score* parece ter origem pela limitação da própria plataforma em apresentar mecanismos para localização de informações específicas, demonstrando que as informações ficam restritas a alguns processos. Tal informação é apresentada pelos respondentes quando relatam alguns aspetos limitadores da plataforma: “Achar algum documento e falta da explicação na própria tela sobre o procedimento” (Respondente 33); “Ainda é difícil encontrar as informações, pois os documentos nem sempre estão organizados cronologicamente nos processos e muitas vezes elas estão pulverizadas em vários processos” (Respondente 37). No estudo de caso apresentado por Nascimento (2017), que trata da análise da implantação do SEI na Universidade de Brasília, tal aspeto limitador da plataforma também foi identificado:

Embora o SEI tenha vindo com a idéia de revolucionar os problemas de gestão documental, com ganhos em agilidade, produtividade, transparência, satisfação do público usuário e redução de custos, oferecendo um ambiente seguro e confiável, podemos elencar alguns pontos considerados negativos. Entre eles estão: um campo de pesquisa ineficiente, em que havendo a necessidade de busca e recuperação de algum processo ou documento específico, isso será extremamente difícil, salvo o usuário tenha o Número Único de Protocolo (NUP). O que ocorre é que o sistema recupera somente com este metadado – número NUP – o que é insuficiente para localizar peças específicas dentro de um mesmo processo, por exemplo. (Nascimento, 2017, pp 44-45)

Quanto ao processo de transferência há dois aspectos a serem analisados, um é sua influência na distribuição da informação e outro na partilha. Tanto a distribuição como a partilha envolvem deslocamento da informação e/ou do conhecimento para onde são necessários, entretanto a partilha também envolve, de maneira mais direta, a componente humana que, neste caso específico, se apresentou como obstáculo à fluidez da informação, tal constatação é apresentada pela análise das respostas abertas que mencionam a falta de capacitação de alguns colaboradores em operar a plataforma, o que tem, na prática, sustentado um ambiente de segregação e centralização de conhecimento. Tal obstáculo, aparentemente, impediu que o impacto positivo da plataforma sobre a distribuição da informação pudesse aprimorar o processo de transferência da instituição.

Outra evidência apresentada na Figura XI é que nenhuma das médias alcançou o nível 4 ou 5 que significaria um nível de gestão do conhecimento desejável. Tal fenômeno estatístico pode indicar que a implantação da plataforma não foi suficiente ou significativa para elevar a gestão do conhecimento da instituição. Na continuação das análises também foi medido o desvio padrão das respostas que variaram de 1 a 1.4, o que denota não haver grande dispersão das opiniões.

Em síntese, a pesquisa permite aferir que, na percepção de 55% dos funcionários, a plataforma SEI influenciou positivamente os processos de GC da CREG, entretanto tal favorecimento não se mostrou capaz de elevar a aplicabilidade das práticas de GC observadas nesta investigação a um nível superior a 3. O instrumento utilizado apontou que o SEI cumpriu o seu papel enquanto ferramenta tecnológica de promover maior disponibilidade e meios de consulta a documentos institucionais, promovendo assim ambiente para desenvolvimento e acesso ao conhecimento organizacional; a plataforma também demonstrou-se eficaz na agilidade em transferir e distribuir documentos institucionais, na automatização e fluidez da rotina administrativa, mas não foi capaz, por sua própria natureza, de favorecer uma cultura e práticas de incentivo, reconhecimento ou recompensa daqueles que partilham o que sabem e tais aspectos são fundamentais à efetividade da Gestão do Conhecimento: “ The findings of this research render that leadership support, organizational culture and incentives are mandatory for successful implementation of KM processes” (Iqbal et al., 2019, p.51). Nas questões abertas o estudo apontou uma limitação no campo de busca da plataforma que requer o metadado NUP para localização das informações e um certo predomínio da execução das atividades à volta daqueles que “sabem” operar o SEI, o que é exatamente oposto à proposta de implantação da plataforma

e principalmente da Gestão do Conhecimento. Neste cenário evidencia-se que um deficit do facilitador pessoas está a impedir que a componente tecnológica alcance seu êxito na totalidade.

Conclusão

Face a uma Era Digital porta voz de uma sociedade em rede, mais consciente, exigente e com grande acesso à informação, as instituições, em especial as públicas, tiveram que se modernizar e conscientizarem-se do imperativo de se ter uma gestão coordenada, que seja antecipatória, responsável e capaz de responder às demandas sociais com responsabilidade, efetividade, economicidade e transparência (Massaro et al., 2015). Neste contexto de exigências surge a Gestão do Conhecimento que extrapola a gestão da informação e gerenciamento de dados para uma gestão multifacetada que integra os aspetos tangíveis, materiais e tecnológicos, aos aspetos intangíveis como cultura, estrutura organizacional e capital intelectual como forma de responder a tamanhos desafios.

Neste cenário o Brasil tem, desde o ano 2000, buscado se preparar para sua inserção no novo modelo de economia mundial baseada no conhecimento. Com a instituição do Comitê Executivo do Governo Eletrônico, inúmeras iniciativas e comitês técnicos foram instituídos, no âmbito do governo federal, no intuito de se discutir e estabelecer diretrizes nacionais para o desenvolvimento de uma Gestão do Conhecimento estratégica e digital. Uma das grandes materializações destas ações conjuntas é o Processo Eletrônico Nacional que tem como seu maior resultado a plataforma SEI.

O SEI é uma plataforma para gestão de documentos e informação que tem como propósito a inserção do sector público brasileiro na era digital e de governo eletrônico. Norteada pelos ideais de economicidade, sustentabilidade, agilidade e transparência nas atividades governamentais, a proposta desse *software* é promover a eficiência administrativa através de uma gestão de processos e documentos eletrônicos que elimine o uso do papel como suporte para documentos institucionais, torne a rotina e os procedimentos administrativos menos burocráticos e seja capaz de partilhar conhecimento entre as entidades governamentais de forma fiável e em tempo real. Essa ferramenta se apresenta como grande potencializador para o suporte da gestão do conhecimento das instituições, uma vez que promove o acesso a informações, oferece mecanismos de consulta a documentos e proporciona a agilidade na tramitação e respostas às demandas institucionais.

O presente estudo propôs-se a verificar se, na percepção de seus funcionários, a implantação do referido *software* provocou um favorecimento aos processos de gestão do conhecimento da CREG, bem como se o SEI foi capaz de impulsionar um salto qualitativo na gestão do

conhecimento da mesma. A recolha de dados foi realizada mediante questionário em escala *likert* de 1 a 5, inspirado na EGC da doutora Leonor Pais (2014), entretanto para o alcance dos objetivos específicos da pesquisa foram feitas várias adaptações ao mesmo.

Discussão dos Resultados

A amostra compôs-se de modo geral por colaboradores pós-graduados (80%), com mais de 20 anos na instituição (50%) e em sua maioria mulheres (79%). O que denota que o perfil da instituição é formado por servidores antigos, com boa formação académica e em grande parte feminino.

Os dados recolhidos na pesquisa permitem inferir que, no que concerne ao processo de criação, a plataforma tem, na perceção da maioria dos servidores, favorecido a incorporação de conhecimento explícito pelos funcionários, a melhoria da sistematização do que se sabe e a troca de experiências. A validação dessas assertivas aponta que a instituição do SEI pode estar a fortalecer as redes auto-organizadas de trabalho, apresentadas por Davenport e Prusak (1998) como uma das formas de geração de conhecimento dentro das organizações. O referido *software* tem, neste sentido, se mostrado hábil em abrir janelas de colaboração, interação e aprendizagem organizacional. Tal fenómeno encontra respaldo na literatura, Al-Aama (2014) afirma que as ferramentas eletrónicas podem ser empregues para instigar os funcionários a partilhar e distribuir informações com os outros, melhorando seu próprio trabalho.

O *score* de percentagem da perceção positiva dos servidores quanto à influência da plataforma ao processo de criação de conhecimento organizacional atingiu 59%. A diferença de percentagem entre a perceção favorável e a somatória da não favorável e inexpressiva é de 18%, o que sugere que, na visão dos colaboradores, P_1 aplica-se à realidade da instituição.

No âmbito da análise do processo de arquivo a ferramenta identificou que o contributo do SEI à identificação e à captura do conhecimento organizacional não é evidente, a soma das perceções não favoráveis e inexpressivas alcança de 48% dos colaboradores, essa questão também foi mencionada em resposta aberta: “Ainda é difícil encontrar as informações, pois os documentos nem sempre estão organizados cronologicamente nos processos e muitas vezes elas estão pulverizadas em vários processos” (Respondente 37); “Achar algum documento e falta da explicação na própria tela sobre o procedimento” (Respondente 33); Tal limitação também foi identificada no trabalho de Nascimento (2017) que afirma um dos aspetos negativo da plataforma é um campo de pesquisa ineficiente, em que a recuperação de processos ou

documentos específicos fica limitada à identificação do metadado Número Único de Protocolo (NUP). Ressalta-se, entretanto, que a ferramenta tem contribuído para a diminuição do refazimento de trabalho por se ter tido informação errada ou incompleta, 61% dos colaboradores validaram essa assertiva, o que sugere que a plataforma tem contribuído para que as informações estejam certas e completas desde a primeira vez, contribuindo, assim, para qualidade de repositórios e memória institucional. Os índices gerais deste item, entretanto, não nos permitem afirmar que P₂ aplique-se à realidade da instituição uma vez que a diferença entre a percepção favorável e a somatória da não favorável e inexpressiva é de apenas 4 %.

No que se refere à avaliação do processo de transferência, os colaboradores percebem uma influência muito positiva da plataforma no quesito distribuição e disseminação da informação, bem como na redução do tempo de espera para se obter uma informação, mais de 70% funcionários validaram essas afirmativas. Entretanto a avaliação quanto ao favorecimento a práticas de incentivo e/ou reconhecimento dos que partilham o que sabem e a troca de experiências e tarefas entre servidores foi não favorável. Neste contexto específico, a ferramenta apontou que a falta de capacitação de alguns servidores para operar a plataforma está, em alguns setores, gerando um protagonismo daqueles que sabem operar a plataforma em detrimento daqueles que não sabem, tal constatação pode ser verificada pelo baixo *score* obtido pelas afirmativas que mesuram estes quesitos (questões 14 e 15) e também por algumas respostas abertas, quando indagados quanto às limitações do SEI, alguns colaboradores apontaram: “O medo de mexer e não conhecimento da plataforma” (Respondente 54) ; “Os servidores ter o conhecimento para mexer sem medo; algumas pessoas por terem o conhecimento serem as "donas" do espaço” (Respondente 62).

Tal fenômeno identificado pela ferramenta de recolha de dados encontra respaldo na literatura, em especial no trabalho de Davenport & Prusak (1998) que dividem o processo de transferência em duas dimensões: velocidade e consistência. A primeira refere-se à agilidade na transmissão das informações, no que a plataforma demonstrou ter sido bem-sucedida e onde os próprios autores apresentam a tecnologia como o diferencial desta competência. A segunda trata do nível de absorção e uso efetivo do conhecimento transmitido, no qual o diferencial, segundo os autores, é o espaço criado para relações de aprendizagem, estes acadêmicos enfatizam que apenas tornar o conhecimento público ou acessível não é transferência, o conhecimento tem que trazer melhoria às habilidades da organização. Nota-se que neste aspeto o instrumento de coleta de dados apontou que lacunas no espaço para aprendizagem e capacitação dos servidores

trouxe obstáculos à transferência do conhecimento, exatamente como defendido por Davenport e Prusak (1998).

Inferese de tais recortes estatísticos que o referido *software* não foi suficiente para favorecer a componente cultural/humana, base da partilha de conhecimento institucional, mas foi extremamente hábil no que lhe é esperado que é a componente tecnológica. Neste caso, os dados indicam que o “sucesso” da plataforma se aplica à distribuição mas não à partilha de informação e conhecimento. A diferença da percepção favorável e do somatório da percepção não favorável e inexpressiva é de 4%, tal índice denota que não é evidente que P₃ aplique-se à realidade da instituição.

Quanto ao processo de uso os dados permitem inferir que, na percepção dos colaboradores, é muito evidente a influência positiva do SEI na automatização da rotina de trabalho, 73% dos respondentes julgam que a plataforma trouxe ganhos à fluidez da prática administrativa. Outra influência notadamente positiva apontada pelo estudo foi a instigação à busca, por parte dos funcionários, de toda informação que possa melhorar a qualidade do seu trabalho, tal amostra estatística sugere que a materialização dos conceitos de transparência e responsabilização (accountability), ofertada pela plataforma, aliada ao maior acesso a documentos e informações pode estar a estimular os colaboradores a buscarem desempenhar suas tarefas com maior qualidade. As questões que mensuram a influência da plataforma quanto ao suporte à tomada de decisões e à resolução de problemas, também foram validadas pelos colaboradores, 53% dos funcionários acreditam que a ferramenta teve influência positiva nestes aspetos. Tal índice pode se justificar pelo fato da plataforma proporcionar a circulação da informação em sentido *top-down* e *bottom-up* (de cima pra baixo e de baixo pra cima), o que pode gerar maior capacidade para enfrentar problemas por mais acesso a informação. A diferença entre a percentagem de percepção favorável e a somatória da percentagem não favorável e inexpressiva, desse conjunto de assertivas, é de 14% o que sugere que P₄ aplica-se à realidade da instituição.

A sequência à análise da percepção dos servidores sobre o favorecimento do SEI aos processos de Gestão do Conhecimento, esta investigação propôs-se a examinar a gestão do conhecimento da instituição face à implantação da nova ferramenta tecnológica. Tal exame foi realizado pelo cálculo das médias das mensurações obtidas por cada bloco de assertivas, conforme proposta da EGC de Pais (2014). As opções de repostas apresentadas aos colaboradores remetem para a percepção quanto à “aplicação” da prática de cada item no seu sítio/local de trabalho, o cálculo

do valor médio indica, assim, o grau de aplicação de cada uma das práticas traduzidas em cada uma das afirmações. Os *scores* obtidos, em uma escala de 1 a 5, foram 3.50 criação, 3.44 arquivo, 3.38 transferência e 3.53 uso. Tal recorte estatístico aponta que os processos de criação e uso tiveram uma influência um pouco mais significativa, entretanto nenhum dos processos teve sua avaliação entre os níveis 4 ou 5, que significariam um nível de qualidade na Gestão do Conhecimento.

Principais Conclusões

No que diz respeito ao objetivo geral apresentado por essa investigação, que se traduz em verificar se a organização e a disponibilização de documentos, informação e conhecimento ofertadas pela plataforma SEI, foi capaz, na percepção dos servidores, de efetivamente trazer contributos aos processos de criação, arquivo, transferência e uso do conhecimento organizacional, a análise descritiva dos dados afere que 55% dos servidores demonstram uma percepção favorável quanto à influência da plataforma; 22% acham que a influência não foi favorável e 23 % acham que a influência foi inexpressiva. Tal amostra estatística indica que, na visão da maioria dos colaboradores, o SEI trouxe aporte aos processos que compõem a GC.

No que concerne ao objetivo específico de identificar se a implantação do SEI foi capaz de elevar a gestão do conhecimento da CREG a um nível que denote qualidade, os *scores* médios de cada fator analisado permitem deduzir que, embora a plataforma tenha demonstrado favorecer os processos que constituem a Gestão do Conhecimento, tal contributo não se mostrou suficiente em promover um salto qualitativo na GC da instituição, uma vez que não elevou a média dos fatores para o nível 4 ou 5, que são os valores desejáveis na escala de mensuração utilizada.

Apesar de o fator tecnologia ser capaz de favorecer os processos de GC, sua insuficiência em proporcionar, por si só, robustez à gestão do conhecimento das corporações não é estranha aos estudiosos da área. O sucesso dos sistemas de informação pode ser limitado por fatores culturais como valores organizacionais e métodos apropriados de aprendizagem, neste cenário é provável que as instituições encontrem dificuldades em criar um ambiente de conhecimento devido à falta de cultura adequada apesar de sua TI bem construída (Lee & Choi, 2003). O instrumento utilizado para coleta de dados foi capaz de apontar algumas barreiras à GC da GREG e essas estão à volta dos facilitadores supracitados pela literatura. Foi observado nas respostas abertas que um deficit da componente humana tem dificultado a partilha de conhecimento e, na

verdade, promovido uma dependência, de certos sectores, daqueles colaboradores “chaves” que possuem “o conhecimento” em operar a plataforma. Tal fenómeno demonstra que, na prática, esse agrupamento de escolas não tem usufruído de todos os proveitos que o *software* pode proporcionar.

Com base em todo o trabalho desenvolvido ante a pergunta de investigação: **a implementação de plataformas digitais de gestão de documentos é capaz de gerar um salto qualitativo na gestão do conhecimento dos órgãos públicos?** A análise dos dados permite concluir que as plataformas digitais de gestão de documentos, como o SEI, influenciam positivamente os processos de práticas de gestão de conhecimento, entretanto não demonstram, por si mesmas, serem capazes de dar robustez ou salto qualitativo à gestão do conhecimento das organizações. A análise dos dados demonstra que a falta de outros facilitadores, como pessoas e cultura, pode obstaculizar inclusive os benefícios proporcionados pelo fator tecnologia.

Ressalta-se que não está em causa, nessa investigação, a análise da plataforma em si, mas a gestão do conhecimento da instituição face à nova tecnologia. O intuito da pesquisa está em perceber em que medida a implantação de plataformas de gestão de documentos e informação pode favorecer a gestão do conhecimento das organizações, em especial as públicas. Como demonstrado na revisão da literatura, a GC é um tema complexo e multifacetado que além dos 4 processos básicos analisados, sofre influência direta de outros facilitadores que não foram aferidos diretamente nesse estudo, dado a especificidade em se intentar perceber a influência do facilitador tecnologia.

Contributos da Pesquisa

Esta investigação contribui e corrobora com a literatura na medida em que aponta que o facilitador tecnologia, apesar de se apresentar como diferencial para a disseminação da informação dentro das corporações e como um grande facilitador à Gestão do Conhecimento, pode ter seu êxito limitado caso outros facilitadores, nomeadamente pessoas e cultura organizacional, não estejam alinhados a uma administração voltada para a gestão do conhecimento organizacional.

O estudo também se mostra útil à instituição ao apontar *gaps* identificados pelos funcionários no que tange à gestão da informação e do conhecimento dentro da organização, o que pode servir de suporte para o desenvolvimento de estratégias de correção.

Limitações da Pesquisa

A presente pesquisa encontrou limitações pela inexistência de estudos anteriores sobre a instituição que permitissem comparação de dados ou apresentassem índices e pontos de partida à investigação. Outro fator limitador foi o facto de a gestão do conhecimento da CREG ter sido observada face a um único facilitador, o tecnologia.

Sugestões para Pesquisas Futuras

Para uma análise mais completa sobre a gestão do conhecimento da instituição faz-se necessário um estudo mais aprofundado que também mensure os outros facilitadores como pessoas, cultura e estrutura organizacional. Neste sentido o modelo de escala de mensuração de gestão do conhecimento de Pais (2014) apresentou-se de fácil entendimento, aplicação e capaz de demonstrar *gaps* na gestão de conhecimento organizacional, logo seriam pertinentes estudos futuros que usassem a referida escala em seu formato original que permita mensurar também a presença de outros facilitadores na gestão do conhecimento da referida Coordenação.

Referências Bibliográficas

- Al-Aama, A. Y. (2014). Technology knowledge management (TKM) taxonomy: Using technology to manage knowledge in a Saudi municipality. *Vine*, 44(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/VINE-12-2012-0052>
- Al Ahabbi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351–373. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>
- Alavi, M.; Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarter*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Almeida, D., Santos, Ma. A. R. dos, & Costa, A. F. B. (2010). *Aplicação do Coeficiente Alfa um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção.
- Assis, V., Freitas, C. & Efig, A. (2018). Impactos socioeconômicos das TIC e da sociedade informacional nas relações de trabalho. *Cadernos de Direito Actual*, 20 (1), pp. 43-59.
- Arora, E. (2011). Knowledge management in public sector. *Journal of Arts Science and Commerce*, 2(1), 165–171.
- Arquivo Público do Distrito Federal. (2017, setembro, 26). *Secretaria de Educação do Distrito Federal*. Governo do Distrito Federal. <http://www.arpdf.df.gov.br/secretaria-de-educacao-do-distrito-federal-sedf/>
- Brasil/Ministério da Economia. (2020, setembro, 18). *Processo Eletrônico Nacional (PEN)*. <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/processo-eletronico-nacional/conteudo/processo-eletronico-nacional-pen>
- Brasil/Ministério da Economia. (s.d.). *Sistema Eletrônico de Informações (SEI)*. <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/processo-eletronico-nacional/conteudo/sistema-eletronico-de-informacoes-sei-1>
- Brasil/Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão. (s.d.). *Software Público Brasileiro*. <https://softwarepublico.gov.br/social/sei/sobre-o-sei>
- Bosua, R., & Venkitachalam, K. (2013). Aligning strategies and processes in knowledge management: A framework. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 331–346. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2012-0323>
- Castells, M. (2002). *A sociedade em rede. A era da informação: Economia, sociedade e cultura*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M., & Ince, M. (2004). *Conversas com Manuel Castells*. Campo da Letras.

- Cardoso, L. (2007). Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: Um modelo estrutural. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), 191–211.
- Cepik, M., Canabarro, D. & Possamai, A. (2014). Do novo gerencialismo público à governança da Era Digital. Em M. Cepik & D. Canabarro (Ed.), *Governança de TI transformando a administração pública no Brasil*. (pp. 12-18). UFRGS Editora.
- Cong, X., & Padya, K. V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 1 (2), pp. 25-33.
- Costa, D. (2012). A Recolha de Dados: Técnicas Utilizadas. Em Silvestre, H. C. e Araújo, J.F. (Ed.), *Metodologia para investigação social*. (pp. 141-170). Editora Escolar.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas : Teoria e prática*. Almedina.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Havard Business School Press.
- Fresneda, P. S., & Gonçalves, M. G. (2007). *A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal*. Câmara dos Deputados.
- Gonzalez, R., & Martins, M. (2017). O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *Gestão & Produção*, 24. <https://doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>
- Hadad, S. (2017). Knowledge economy: Characteristics and dimensions. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 203–225. <https://doi.org/10.25019/mdke/5.2.03>
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Institute for Development Policy and Management. (2008), *What is e-Government?* <http://www.egov4dev.org/success/definitions.shtml> Acesso abril de 2021
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36–59. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>
- Kim, S., & Lee, H. (2010). Factors affecting employee knowledge acquisition and application capabilities. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(2), 133–152. <https://doi.org/10.1108/17574321011078184>
- Laihonen, H., & Mäntylä, S. (2018). Strategic knowledge management and evolving local government. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 219–234. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2017-0232>

- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20 (1) pp. 179–228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Loon, M. (2019). Knowledge management practice system: Theorising from an international meta-standard. *Journal of Business Research*, 94, 432–441. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.022>
- Maravilhas, S., & Martins, J. (2019). Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of Business Research*, 94, 353–359. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.061>
- Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530–558. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>
- Misra, D. C., Hariharan, R., & Khaneja, M. (2003). E-knowledge management framework for government organizations. *Information Systems Management*, 20(2), 38–48. <https://doi.org/10.1201/1078/43204.20.2.20030301/41469.7>
- Nascimento, P. R. da S. (2017). *Impactos da implantação do sistema eletrônico de informação (SEI): Estudo de caso da Universidade de Brasília Brasília – DF*. 135.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Pais, L. (2014). Gestão do conhecimento. Em M. Siqueira (Ed.), *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico de gestão* (pp. 193-208). Artmed.
- Pais, L. (2016). A gestão do conhecimento na administração pública portuguesa: A teoria, a prática e as lições aprendidas. Em F. Batista (Ed.), *Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público*. (pp. 69-96). Ipea.
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., & Rebeck, K. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems*, 31(1), 5–16. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00116-0](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00116-0)
- Ruggieri, R., Savastano, M., Scalingi, A., Bala, D., & D’Ascenzo, F. (2018). The impact of digital platforms on business models: An empirical investigation on innovative start-ups. *Management and Marketing*, 13(4), 1210–1225. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0032>
- Sedera, D., Lokuge, S., Grover, V., Sarker, S., & Sarker, S. (2016). Innovating with enterprise systems and digital platforms: A contingent resource-based theory view. *Information and Management*, 53(3), 366–379. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.01.001>
- Serrat, O. (2017). Glossary of Knowledge Management. *Knowledge Solutions*, 1055–1061. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_120

Siami Namini, S. (2018). Knowledge Management Challenges in Public Sectors. *Reserach Journal of Economics* 2:3.

Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking: How people and organizations create, represent and use knowledge*. Schema Press.

Wiig, K. M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224–239. <https://doi.org/10.1108/13673270210434331>

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso Planejamento e Métodos* (2ª ed.). (D. Grassi, Trad.) Bookman

Zorrinho, C. (1991). *Gestão da Informação*. Editorial Presença.

Legislação

Brasil/Acordo de Cooperação Técnica 02/2013

Brasil/Decreto 36756/2015-GDF

Brasil/Decreto 8539/2015-PR

Brasil/Portaria 459/2016- GDF

Brasil/Portaria 469/2017- GDF

Brasil/Regimento Interno da SEEDF/2018- GDF

ANEXO I- Questionário

Questionário de avaliação da GC face à plataforma SEI

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa sobre a *Gestão do Conhecimento da SEEDF e o uso da plataforma SEI*. Este questionário é endereçado a **todos os servidores** de tenham **4 anos ou mais de efetivo exercício** no órgão. **Nenhum servidor será identificado**. Serão recolhidos apenas as informações abaixo, que solicitamos que responda:

Dados Sociodemográficos:

Escolaridade: () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Superior () Pós Graduação

Sexo: () Feminino () Masculino () outros

Estado Civil: () Solteiro (a) () Casado (a) () Divorciado (a) () Outros

Tempo de serviço no órgão: () 4-10 anos () 11-20 anos () 21-30 anos () 31-40 anos

Pedimos que leiam as assertivas e marquem **em que medida cada uma se aplica ao seu setor de trabalho**. A sua cooperação é fundamental para fazermos uma gestão melhor. Qualquer dúvida a investigadora pode ser contactada pelo e-mail thais.se.df@gmail.com. Desde já agradecemos sua participação.

1	2	3	4	5
Quase nunca se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

Na minha organização

1- A implantação da plataforma SEI promoveu o desenvolvimento de ideias e habilidades dos servidores	1	2	3	4	5
2- A implantação da plataforma SEI instigou os servidores a consultarem documentos/relatórios anteriores para elaboração de novos documentos.	1	2	3	4	5
3- A implantação da plataforma SEI proporcionou que documentos de diferentes fontes (legislação, manual de procedimentos etc) fossem agrupados por assuntos correlatos ou tipo de processo.	1	2	3	4	5
4- A implantação da plataforma SEI favoreceu que os servidores esquematizassem seus conhecimentos para partilha com o grupo.	1	2	3	4	5
5- A implantação da plataforma SEI instigou a abertura de espaço para troca de informação entre os servidores no desenvolvimento de suas tarefas.	1	2	3	4	5
6- A implantação da plataforma SEI proporcionou a captura e identificação do conhecimento na instituição.	1	2	3	4	5
7- A implantação da plataforma SEI viabilizou a criação de mapas e tabelas com a localização de documentos por assunto ou categoria.	1	2	3	4	5
8- A implantação da plataforma SEI promoveu a diminuição do refazimento de trabalho por ter tido acesso à informação errada ou incompleta.	1	2	3	4	5
9- A implantação da plataforma SEI promoveu a construção de repositórios de informações institucionais	1	2	3	4	5
10- A implantação da plataforma SEI favoreceu a construção do registro da história e experiência passada da organização	1	2	3	4	5
11- A implantação da plataforma SEI promoveu disseminação/distribuição da informação dentro da instituição.	1	2	3	4	5

12- A implantação da plataforma SEI propiciou a redução do tempo de espera para se obter uma informação.	1	2	3	4	5
13- A implantação da plataforma SEI promoveu a descentralização da informação em servidores específicos. Ex: EVITOU o “só fulano mexe com isso”	1	2	3	4	5
14- A implantação da plataforma SEI promoveu o reconhecimento (recompensa) de servidores que partilham o que sabem.	1	2	3	4	5
15- A implantação da plataforma SEI instigou o rodízio (troca) de servidores nas diferentes funções.	1	2	3	4	5
16- A implantação da plataforma SEI proporcionou a aplicação do que foi aprendido (procedimentos/legislação) na rotina de trabalho.	1	2	3	4	5
17- A implantação da plataforma SEI contribuiu para automatização da rotina de trabalho	1	2	3	4	5
18- A implantação da plataforma SEI instigou os servidores a procurarem toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazem	1	2	3	4	5
19- A implantação da plataforma SEI ajudou a dar subsídio para tomada de decisões	1	2	3	4	5
20- A implantação da plataforma SEI ajudou a encontrar soluções para a resolução de problemas.	1	2	3	4	5

21- Na sua opinião, qual o maior contributo da plataforma SEI à SEEDF?

22- Na sua opinião, qual a maior limitação da plataforma SEI?

Agradecemos sua participação.

Anexo II- Consentimento Informado Livre e Esclarecido

CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM INVESTIGAÇÃO de acordo com a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorrecto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinalar o ícone aceite ao final do documento.

O(A) sr.(a) está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que visa analisar se o uso da plataforma SEI foi capaz de impactar a Gestão do Conhecimento da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF). Abaixo estão as informações do projeto para sua verificação e aceite.

Título do estudo: Gestão do Conhecimento e o uso de plataformas digitais no sector público: estudo de caso SEI

Enquadramento: Trata-se de estudo investigativo vinculado à Escola de Economia e Gestão (EEG) da Universidade do Minho- Braga- Portugal, a ser realizado pela mestranda Thaís Machado (servidora da SEEDF), sob a orientação do professor e doutor Nuno Miguel Costa Ribeiro Silva e Coorientação do professor e doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves Araújo.

Explicação do estudo: Apresente investigação é endereçada aos servidores da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, com 4 anos (ou mais) de efetivo exercício (na SEEDF). O estudo será realizado mediante disponibilização de link pela plataforma google-forms, o mesmo é composto de 20 assertivas de múltipla escolha (mensuração em escala likert), que objetivam perceber se após a implantação da plataforma SEI a Gestão do Conhecimento da instituição sofreu algum impacto.

Condições e financiamento: A presente investigação não conta com qualquer financiamento além do da própria investigadora, sendo a participação de todos os envolvidos voluntária e sem qualquer tipo de ressarcimento ou compensação financeira e sem qualquer prejuízo a quem não queira participar. O presente estudo mereceu parecer favorável da Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas da Universidade do Minho.

Confidencialidade e anonimato: Os dados serão recolhidos de modo anónimo, não há registro de informação identificadora dos funcionários que possa liga-los às respostas obtidas para o estudo, logo os participantes **não serão identificados**, há apenas a recolha de dados sociodemográficos. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para este estudo investigativo. Caso haja a identificação voluntária de algum entrevistado os dados desta pesquisa são confidenciais, sendo seu anonimato garantido.

Caso pretenda notificar algum aspecto relativo à proteção dos seus dados, deverá fazê-lo, por escrito, dirigindo notificação ao Encarregado de Proteção de Dados da Universidade do Minho (protecaodados@uminho.pt).

Desde já agradecemos sua participação.

Thaís Machado- Universidade do Minho

Email: thais.se.df@gmail.com

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer momento, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pela investigadora.

Aceito ()

(versão online- ícone obrigatório como condição de acesso as perguntas)

Anexo III- Parecer Conselho de Ética



Universidade do Minho

Conselho de Ética

Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas

Identificação do documento: CEICSH 041/2021

Relator: Maria Helena Costa Carvalho Sousa

Título do projeto: *Gestão do Conhecimento e o uso de plataformas digitais no sector público: estudo de caso SEI*

Equipa de Investigação: Thais Gomes Machado, Mestrado em Administração pública, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho; Doutor Nuno Miguel Costa Ribeiro Silva (orientador), Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho; Doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves Araújo (coorientador), Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho

PARECER

A Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) analisou o processo relativo ao projeto de investigação acima identificado, intitulado *Gestão do Conhecimento e o uso de plataformas digitais no sector público: estudo de caso SEI*.

Os documentos apresentados revelam que o projeto obedece aos requisitos exigidos para as boas práticas na investigação com humanos, em conformidade com as normas nacionais e internacionais que regulam a investigação em Ciências Sociais e Humanas.

Face ao exposto, a Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) nada tem a opor à realização do projeto nos termos apresentados no Formulário de Identificação e Caracterização do Projeto, que se anexa, emitindo o seu parecer favorável, que foi aprovado por unanimidade pelos seus membros.

Braga, 27 de abril de 2021.

O Presidente da CEICSH

(Acílio Estanqueiro Rocha)

Anexo: Formulário de identificação e caracterização do projeto