

XXV ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - XXV ENANCIB

GT-4 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Thais Kruchelski Gugelmin – Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Nara Mayumi Simões Florido Schiochetti – Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Maria do Carmo Duarte Freitas – Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: as instituições públicas de educação superior constituem ambientes de criação e compartilhamento de conhecimento voltados à formação humana. Ao promoverem o acesso à educação pública, gratuita e de qualidade, contribuem para a construção de uma sociedade democrática, plural e comprometida com os direitos difusos. Assim, a Gestão do Conhecimento torna-se uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento institucional e ao fortalecimento do papel social dessas organizações. Esta pesquisa tem como objetivos identificar o nível de maturidade da gestão do conhecimento nas instituições públicas de educação superior e analisar qual dimensão é melhor avaliada, segundo o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, baseada em revisão de literatura de artigos publicados no período de 2016 a 2023 no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, *Scopus* e Base de Dados em Ciência da Informação. Por resultados, nove estudos utilizaram o modelo e a maioria das instituições foi classificada no nível de iniciação, indicando a presença de práticas isoladas de gestão do conhecimento e apresentando a dimensão tecnológica com melhor pontuação. Isso evidencia a existência de infraestrutura, entretanto, sem a devida integração aos processos de gestão do conhecimento. O presente estudo ressalta a gestão do conhecimento como instrumento de transformação institucional e social para o desenvolvimento sustentável e sugere pesquisas futuras sobre outros modelos e adaptações à estrutura organizacional e às mudanças contemporâneas.

Palavras-chave: maturidade; gestão do conhecimento; instituições públicas; educação superior.

Abstract: the public higher education institutions are environments creation and knowledge sharing focused on human formation. By promoting access to public education, free and of quality, they contribute to the construction of a democratic, plural and committed to diffuse rights. Therefore, Knowledge Management becomes a strategic tool for institutional development and for strengthening the social role of these organizations. This research aims to identify the level of knowledge management maturity in public higher education institutions and analyze which dimension is best evaluated, according to the Knowledge Management Model for the Brazilian Public Administration. This is a qualitative and descriptive research based on literature review of articles published in the period of 2016 and 2023 on the Journal Portal of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel, *Scopus* and the Information Science Database. As results, nine studies used the model and the majority of institutions were classified at the beginner level, indicating the presence of isolated knowledge management practices and with the technological dimension receiving the highest

score. This highlights the existence of infrastructure, although, without proper integration into knowledge management processes. The present study emphasizes knowledge management as a tool for institutional transformation and social toward sustainable development and suggests future research on other models and adaptations to the organizational structure and contemporary changes.

Keywords: maturity; knowledge management; public institutions; higher education.

1 INTRODUÇÃO

Diante da sociedade da informação globalizada e competitiva em que as organizações estão inseridas, a Gestão do Conhecimento (GC) identifica e desenvolve o conhecimento coletivo para aumentar a capacidade de inovação e em busca de vantagem competitiva (Santos; Damian; Valentim, 2019). Para tanto, torna-se essencial fomentar a criação, o uso e o compartilhamento do conhecimento, promovendo a colaboração entre os diferentes setores institucionais e contribuindo para o desenvolvimento organizacional.

As instituições públicas de educação superior (IPESs) ocupam posição de destaque na produção científica nacional e exercem importante papel social ao garantir o acesso ao conhecimento, à educação pública e de qualidade. Assim, sua atuação está relacionada à defesa dos chamados direitos difusos, como o direito à educação, à informação e ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, que pertencem à coletividade e são essenciais para o desenvolvimento sustentável, conforme prevê a Constituição Federal e a Política Nacional de Educação Ambiental (Brasil, 1988, 1999).

Nesse contexto, torna-se necessário compreender como a gestão do conhecimento pode ser potencializada dentro das instituições, contribuindo para o cumprimento de sua missão organizacional e de seu compromisso com a sociedade. No entanto, na Administração Pública, os órgãos enfrentam desafios significativos com legislações e normativos específicos, dificuldades no compartilhamento do conhecimento entre servidores, a segmentação das formas de trabalho e o distanciamento entre setores, além da rotatividade de pessoal como ocorre nas aposentadorias de profissionais que detêm o conhecimento apenas em arquivos pessoais e mentais, sem que haja a formalização para o nível organizacional (Valentim; Ferreira; Dalto, 2020).

Nesse sentido, os modelos de maturidade em gestão do conhecimento configuram-se como instrumentos de diagnóstico que permitem às instituições identificarem o estágio vigente, reconhecerem pontos fortes e apontarem oportunidades de melhoria. O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), desenvolvido por

Batista (2012) a partir da adaptação do modelo de APO (2009), tem sido utilizado em pesquisas no setor público, incluindo estudos conduzidos pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (Batista, 2016) e análises efetuadas em instituições públicas de educação superior (Balbino; Nunes; Queiroz, 2016; Bastos; Moré; Tosta, 2019; Cahú *et al.*, 2019; Calmeto; Cribb, 2022; Krüger; Pinto, 2020; Marques *et al.*, 2020; Miranda Filho; Costa Filho, 2023; Sabino *et al.*, 2019; Souza; Helou; Sohn, 2018).

Desta forma, surge o seguinte problema de pesquisa: qual é o nível de maturidade da gestão do conhecimento nas instituições públicas de educação superior brasileiras e qual dimensão apresenta melhor desempenho?

Com isso, este estudo tem como objetivos identificar o nível de maturidade da gestão do conhecimento nas IPESs e analisar qual dimensão evidencia avanços, lacunas e oportunidades de melhorias, oferecendo subsídios para formulação de estratégias de institucionalização da GC que estejam alinhadas aos desafios contemporâneos da administração pública e para o cumprimento da missão social destes órgãos, segundo o modelo de Batista (2012).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As instituições públicas de educação superior desempenham um papel essencial na garantia do direito à educação, conforme estabelece a Constituição Federal de 1988, como um direito fundamental para o desenvolvimento sustentável e para a promoção da cidadania. A atuação destes órgãos também deve atender aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), que orienta a educação ao longo da vida (Brasil, 1988, 1996). A educação nesta perspectiva transcende a dimensão institucional e se configura como instrumento de transformação social, capaz de promover mudanças políticas, econômicas e culturais (Gonçalves Junior, 2017).

Ainda, na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), principalmente em relação ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 4, as instituições públicas de educação superior contribuem com o compromisso de assegurar uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade para todos. Especificamente, a meta 4.3 busca garantir até 2030 a equidade de acesso e de permanência à educação profissional e à educação superior, de forma gratuita ou a valores acessíveis, incluindo universidades (IPEA, 2025; ONU, 2025),

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

reforçando a educação como direito difuso e assegurado a todos, independentemente de gênero, raça, etnia, território ou renda.

Além disso, na Administração Pública Federal, há normativos que têm impactado diretamente na gestão de pessoas das instituições públicas de educação superior e intensificam a relevância da gestão do conhecimento para o desenvolvimento institucional. Os Decretos nº 9.262/2018 e nº 10.185/2019 (Brasil, 2018, 2019b) determinaram a extinção de cargos vagos e vedaram a abertura de concursos para determinadas funções, o que impacta no provimento de novos servidores. No campo do desenvolvimento de pessoas, o Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2019a), alterado pelo Decreto nº 10.506/2020 (Brasil, 2020), instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), reforçando a necessidade de alinhar o desenvolvimento dos servidores às estratégias institucionais, à sucessão de cargos e à preparação para mudanças organizacionais.

Complementarmente, o levantamento IESGo (2024) - Índice ESG (*Environmental, Social and Governance*), do Tribunal de Contas da União (TCU), no qual as IPESs participaram como respondentes, em 2024 passou a integrar questões sobre a vinculação de processos de governança e gestão com os de sustentabilidade ambiental e social, além de abordar tópicos relacionados à gestão do conhecimento, como o mapeamento de competências, a definição de procedimentos para transmissão de informações e do conhecimento no momento da sucessão de cargos específicos, a segurança da informação, o mapeamento de processos, a gestão de riscos e a gestão de continuidade do negócio (TCU, 2025). Assim, a gestão do conhecimento nas IPESs deve promover o princípio da eficiência organizacional, mas também atuar em prol da transformação social, para o alcance dos direitos fundamentais e para a construção de um futuro ambientalmente sustentável, conforme estabelece a Constituição Federal e a Política Nacional de Educação Ambiental (Brasil, 1988, 1999).

Entretanto, apesar da natureza das IPESs e da potencialidade em gerar conhecimento, este encontra-se disperso e inacessível para muitos servidores que as compõem. Além disso, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento se inicia a partir do indivíduo (conhecimento tácito), e se expande por meio do processo de conversão do conhecimento alcançando grupos e a organização (conhecimento explícito). Assim, faz-se necessária a sensibilização dos servidores e das instituições para a importância da cultura da preservação do conhecimento dentro do ambiente público. Para que isso ocorra, não basta investir apenas

em tecnologias, pois a maior barreira a ser vencida diz respeito aos valores e às crenças que fazem parte da administração pública (Schlesinger *et al.*, 2008).

Nesse cenário, a gestão do conhecimento torna-se um elemento estratégico para a sustentabilidade institucional e social. Com isso, compreender o nível de maturidade da GC, a partir das sete dimensões propostas por Batista (2012), liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processos do conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultados da GC, permite avaliar a capacidade das instituições na produção, na preservação e no compartilhamento do conhecimento, ampliando também sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.

Desta forma, o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), desenvolvido por Batista (2012), é composto por 42 assertivas distribuídas em sete dimensões e utiliza uma escala de pontuação de 1 a 5, resultando no máximo de 30 pontos por dimensão (Batista, 2012). Entretanto, em pesquisa realizada pelo IPEA, publicada em 2016, sobre níveis de maturidade de gestão do conhecimento na administração pública, Batista (2016) atualizou a escala Likert para de 1 a 7, sendo utilizada em pesquisa publicada posteriormente e considerada no presente estudo. Essa mudança implicou na alteração das faixas de pontuação para classificar as organizações em cinco níveis de maturidade da gestão do conhecimento:

- **Reação:** de 42 a 83 pontos (Batista, 2012) / de 42 a 92 pontos (Batista, 2016) – A instituição “não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social”; contribuir para os princípios da Administração Pública e para o desenvolvimento (Batista, 2012, p. 96).
- **Iniciação:** de 84 a 125 pontos (Batista, 2012) / de 93 a 143 pontos (Batista, 2016) – A instituição “começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento” (Batista, 2012, p. 96).
- **Introdução (expansão):** de 126 a 146 pontos (Batista, 2012) / de 144 a 194 pontos (Batista, 2016) – “Há práticas de GC em algumas áreas” (Batista, 2012, p. 96).
- **Refinamento:** de 147 a 188 pontos (Batista, 2012) / de 195 a 245 pontos (Batista, 2016) – Neste estágio “a implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente” (Batista, 2012, p. 96).
- **Maturidade:** de 189 a 210 pontos (Batista, 2012) / de 246 a 294 pontos (Batista, 2016) – “A GC está institucionalizada na organização pública” (Batista, 2012, p. 96).

Diante do exposto e com a finalidade de cumprir os objetivos propostos, na sequência será apresentada a metodologia utilizada para a seleção das publicações científicas que compõem esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo utiliza o método de pesquisa histórica para compreender eventos passados e orientar decisões, ações e reflexões presentes e futuras (Santos, 2018). Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva (Gil, 2008), sendo uma revisão de literatura (não exaustiva), realizada em março de 2025, no Portal de Periódicos da CAPES e diretamente na base de dados *Scopus* e na Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI). Buscaram-se publicações que abordassem a maturidade da gestão do conhecimento em IPESs, no período compreendido entre 2016 e 2025.

As palavras-chave utilizadas foram “Gestão do Conhecimento” e “Maturidade”, além de suas respectivas versões em inglês: *"Knowledge Management" AND "Maturity"*. No Portal de Periódicos da CAPES, a busca considerou artigos completos, com os termos em qualquer campo, resultando em 137 artigos. Na BRAPCI, a pesquisa retornou 42 publicações. Entretanto, na *Scopus* a busca foi realizada nos campos de título, resumo e palavras-chave, retornando 212 artigos. Uma consulta mais refinada, com os termos *"Knowledge Management" AND "Maturity" AND "Public" AND "Institut*" AND "Higher Education"*, resultou em apenas 5 publicações.

Após a coleta inicial, foram aplicados critérios de seleção baseados na aderência ao tema, sendo excluídos artigos com foco no setor privado, fora do âmbito nacional, órgãos públicos diferentes do objeto de estudo ou que abordassem apenas práticas de GC sem utilizar modelos de avaliação da maturidade. Ao final, foram selecionados onze estudos, dos quais nove utilizaram o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), com publicação entre 2016 e 2023, não sendo localizados trabalhos posteriores ao referido período nas bases de dados pesquisadas que abordassem o tema no âmbito das IPESs.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

A partir da revisão de literatura realizada, os nove estudos que avaliaram a maturidade da gestão do conhecimento em IPESs, entre 2016 e 2023, e utilizaram o Modelo de Gestão do

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) de Batista (2012) como instrumento de análise, são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Artigos científicos que analisaram a maturidade da Gestão do Conhecimento nas Instituições Públicas de Educação Superior, considerando o modelo proposto por Batista (2012)

Autores	Instituições	Nível de Maturidade	Dimensão melhor avaliada
Balbino, Nunes e Queiroz (2016)	20 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia	2 institutos no nível Refinamento 5 institutos no nível Introdução/expansão 11 institutos no nível Iniciação 2 institutos no nível Reação	Média geral, considerando a pontuação máxima de 30 pontos: Tecnologia (melhor média, sem especificar a pontuação)
Souza, Helou e Sohn (2018)	Setor de ensino do Instituto Federal Catarinense (IFC) Campus Araquari	Iniciação (96 pontos)	Média geral, considerando a pontuação máxima de 30 pontos: Tecnologia (20 pontos)
Sabino et al. (2019)	Tutoria dos Cursos de Graduação na modalidade a distância do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	Iniciação (109,52 pontos)	Média geral, considerando a pontuação máxima de 30 pontos: Tecnologia (21,4 pontos)
Bastos, Moré e Tosta (2019)	Coordenadoria de Engenharia, Projetos e Obras (CEPO) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)	Iniciação (108,7 pontos)	Média geral, considerando a pontuação máxima de 30 pontos: Tecnologia (22,7 pontos)
Cahú et al. (2019)	Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)	Iniciação (110,88 pontos)	Média entre as assertivas, considerando a escala Likert de 1 a 5: Técnicos com cargo de gestão: Tecnologia (3,16 pontos) Técnicos sem cargo de gestão: Tecnologia (3,25 pontos) Docentes com cargo de gestão: Tecnologia (3,24 pontos) Docentes sem cargo de gestão: Tecnologia (3,62 pontos)
Marques et al. (2020)	Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)	Introdução/expansão (170,37 pontos)	Média entre as assertivas, considerando a escala Likert de 1 a 7 (Batista, 2016): Tecnologia (4,75 pontos)
Krüger e Pinto (2020)	Três editoras universitárias federais da região sul do Brasil	Editoras A e C: Introdução/expansão (141 e 131 pontos) Editora B: Iniciação (110 pontos)	Média geral, considerando a pontuação máxima de 30 pontos. Editora A: Tecnologia (26 pontos) Editora B: Tecnologia (22,31 pontos) Editora C: Tecnologia (24,50 pontos)

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

Calmeto e Cribb (2022)	Sistema de Educação a Distância de uma instituição federal de ensino do Sul Fluminense	Iniciação (103 pontos)	Média geral, considerando a pontuação máxima de 30 pontos: Tecnologia e Aprendizagem e Inovação (ambas com 21 pontos)
Miranda Filho e Costa Filho (2023)	Departamento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais (DRH-UFMG)	Iniciação (99,87 pontos)	Média geral, considerando a pontuação máxima de 30 pontos: Tecnologia (18,15 pontos)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Em síntese, a maioria dos estudos ao aplicarem o modelo proposto por Batista (2012) indicam que o nível de maturidade da gestão do conhecimento nas IPESs é de iniciação, em que as organizações começam a compreender a importância da GC e do seu gerenciamento. Apenas as pesquisas de Balbino, Nunes e Queiroz (2016) identificaram dois institutos no nível de refinamento e cinco em introdução (expansão). Krüger e Pinto (2020), dentre as três editoras de universidades federais do sul do país estudadas, apontaram que uma estava em iniciação e duas em introdução (expansão), sendo este o mesmo nível identificado por Marques *et al.* (2020) na Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), o que significa a existência de práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas ou unidades.

Todos os estudos realizaram a etapa de diagnóstico, ou seja, a autoavaliação do grau de maturidade em GC, sendo que os objetivos desta etapa são determinar o grau de aplicação da temática e se a organização possui condições adequadas para implantar e manter a sistematização dos processos, além de identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da gestão do conhecimento. Ao considerar esta autoavaliação, Batista (2012) sugere a elaboração de um *business case* para demonstrar e justificar a relevância da GC para a organização pública.

Em todas as instituições analisadas pelo modelo de Batista (2012), a dimensão de Tecnologia foi a melhor avaliada, e como dimensão menos desenvolvida predominantemente foi apontada Resultados da GC em sete dos nove estudos considerados, na sequência, Processos do Conhecimento, de acordo com os resultados da pesquisa de Marques *et al.* (2020) e Cahú *et al.* (2019), e Processo, considerando as respostas dos docentes sem cargos de gestão na Universidade Federal Rural de Pernambuco (Cahú *et al.*, 2019). O critério Pessoas, com menor índice entre as três últimas posições das sete dimensões (5º ao 7º), também evidencia um critério que demanda maior atenção dos gestores para a efetivação da Gestão do Conhecimento, conforme apontado nos estudos de Balbino, Nunes e Queiroz (2016),

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

Souza, Helou e Sohn (2018), Sabino *et al.* (2019), Bastos, Moré e Tosta (2019) e Marques *et al.* (2020).

Estes resultados corroboram o entendimento de Kraemer *et al.* (2017), os quais argumentam que o estudo da maturidade em gestão do conhecimento é um campo de pesquisa com potencial para exploração, sendo que as críticas aos novos modelos estão relacionadas à dependência excessiva das organizações na tecnologia, embora abordagens centradas nas pessoas estão ganhando espaço, as quais requerem mais estudos.

Apesar da pontuação na dimensão de Tecnologia indicar a existência de infraestrutura disponível, os estudos ressaltam que essa condição, isoladamente, não é suficiente para garantir a gestão do conhecimento e que o investimento em tecnologia precisa estar voltado à transferência e ao compartilhamento do conhecimento, e não apenas à presença de recursos tecnológicos. Conforme Batista (2012), a tecnologia é um dos quatro viabilizadores da GC, ao lado de liderança, pessoas e processos, sendo uma ferramenta que auxilia a gestão do conhecimento explícito e favorece o compartilhamento do conhecimento tácito com a implantação de práticas de colaboração presenciais e virtuais, entretanto, precisa estar alinhada às estratégias institucionais de gestão do conhecimento (Batista, 2012).

Os estudos de Bastos, Moré e Tosta (2019), Krüger e Pinto (2020), Calmeto e Cribb (2022) e Miranda Filho e Costa Filho (2023) reforçam que, mesmo com boa avaliação tecnológica, ainda há falhas nos fluxos de comunicação e ausência de práticas formais de compartilhamento de conhecimento (mapa de conhecimento, registro de lições aprendidas e práticas formais de *benchmarking* interno e externo). A adoção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) pelos órgãos em âmbito federal foi apontado como facilitador em termos de agilidade e transparência nos processos, entretanto, a capacitação inicial foi indicada como insuficiente pelos respondentes da editora C do estudo de Krüger e Pinto (2020). Ainda, há a predominância de um modelo burocrático de gestão nas instituições (Balbino; Nunes; Queiroz, 2016; Calmeto; Cribb, 2022; Souza; Helou; Sohn, 2018), e a falta de integração da GC ao planejamento (Bastos; Moré; Tosta, 2019; Krüger; Pinto, 2020; Sabino *et al.*, 2019), ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e às políticas de gestão de pessoas, o que dificulta a institucionalização do tema.

Em termos gerais, os resultados evidenciam que, embora o instrumento do MGCAPB seja uma ferramenta relevante para diagnóstico da maturidade em GC, sua aplicação deve ser complementada por ações voltadas à institucionalização da gestão do conhecimento, ao

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

desenvolvimento de lideranças e à criação de uma cultura organizacional que valorize o conhecimento como ativo estratégico, e a implementação do plano de gestão do conhecimento para além da etapa de diagnóstico da maturidade (Batista, 2012; Kruger, Pinto, 2020; Sabino *et al.*, 2019; Souza; Helou; Sohn, 2018).

Apesar da utilização do MGCAPB, proposto por Batista (2012), nas IPESs e da intensificação do uso de tecnologias da informação (TI), principalmente durante e após a pandemia de COVID-19; cita-se que o único estudo realizado após o referido período, considerando as bases de dados pesquisadas, foi o trabalho de Miranda Filho e Costa Filho (2023). Com coleta de dados entre os meses de setembro e outubro de 2022, a pesquisa apontou que o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais (DRH-UFMG) se encontra no nível de iniciação da maturidade em gestão do conhecimento (Miranda Filho; Costa Filho, 2023). Essa constatação revela que apesar das evidências de investimentos contínuos em infraestrutura tecnológica, a gestão do conhecimento em termos institucionais não avançou proporcionalmente.

De forma complementar, pode-se refletir sobre a estrutura e as assertivas do instrumento de avaliação de maturidade proposto no modelo de Batista (2012), como, por exemplo, da quarta dimensão de Tecnologia, que compreende a existência de infraestrutura de tecnologia da informação; alinhamento entre a tecnologia e a estratégia de GC; acesso a computador, e-mail e internet pelos servidores; atualização de site institucional; e uso da intranet como principal canal de comunicação e compartilhamento. Esses elementos, apesar de relevantes, avaliam em sua maioria a disponibilidade e o uso básico da tecnologia no mundo contemporâneo. E por se tratar de uma ferramenta desenvolvida há mais de uma década, a proposta seria a adaptação do instrumento para a realidade das instituições públicas de educação superior, em consonância aos resultados e às considerações dos estudos de Cahú *et al.* (2019), Marques *et al.* (2020), Calmeto e Cribb (2022) e Miranda Filho e Costa Filho (2023), e dificuldades dos respondentes em relação a terminologias do instrumento, conforme pesquisa desenvolvida por Krüger e Pinto (2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados evidenciaram a predominância do nível de iniciação em gestão do conhecimento no contexto das IPESs, conforme modelo de Batista (2012). Embora o critério de tecnologia tenha obtido boas avaliações, isso não tem se traduzido em avanços

significativos nas demais dimensões da maturidade da GC, como resultados da GC, processos do conhecimento, processo e pessoas, indicando a ausência de indicadores de impacto da GC, e necessidade de melhorias nos mecanismos de preservação da memória organizacional, formalização das práticas de GC e estratégias de formação continuada e capacitação. Isso compromete o papel social das instituições públicas de educação superior como agentes de produção e transmissão de conhecimentos, devido à perda do capital intelectual e baixo desempenho na gestão do conhecimento.

Além disso, poucos estudos realizaram a aplicação do instrumento considerando toda a instituição, sendo a maioria voltada apenas a uma unidade ou departamento específico. Ademais, alguns estudos aplicaram adaptações metodológicas, como inclusão de perguntas abertas e formas de cálculo distintas, conforme apresentado na Tabela 1, o que compromete parcialmente a comparação mais detalhada dos resultados.

Como contribuição, o estudo apresentou diretrizes para a escolha e aplicação do modelo de maturidade e destacou a relevância de indicadores para avaliação da GC e o estudo das dimensões que compõem o instrumento de Batista (2012), principalmente em relação ao critério da Tecnologia. Pesquisas futuras podem explorar comparações entre modelos de maturidade aplicados nas IPESs, além da proposição de um referencial comparativo da situação da GC entre as instituições, com o estabelecimento de uma sistemática de avaliação do progresso da implantação do plano de gestão do conhecimento para a efetiva mensuração da maturidade da GC, de forma semelhante ao que é realizado anualmente pelo Tribunal de Contas da União, por meio do Levantamento IESGo - Índice ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Ao promover o debate em relação à gestão do conhecimento e à evolução da temática no âmbito das IPESs, com vistas ao desenvolvimento organizacional, reafirma-se a importância da educação de qualidade, da democratização do conhecimento e do compromisso com os princípios da decolonialidade, dos direitos difusos e do desenvolvimento sustentável, alinhando-se à legislação, às demais normativas e às diretrizes globais, a fim de contribuir para a construção de uma sociedade mais crítica e participativa.

REFERÊNCIAS

BALBINO, José Nivaldo; SILVA, Helena de Fátima Nunes; QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira. O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6,

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

n. 2, p. 80–98, jul./dez. 2016. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26500>. Acesso em: 04 abr. 2025.

BASTOS, Karina Bonow Boeira Ferreira; MORÉ, Rafael Pereira Ocampo; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. Diagnóstico de gestão do conhecimento na coordenadoria de obras de uma instituição pública de ensino superior. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, v. 8, n. 22, p. 3-24, 2019. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ijkem/article/view/81616>. Acesso em: 03 abr. 2025.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa Ipea 2014 - níveis de maturidade**. Brasília: Ipea, 2016. Disponível em:

<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6581>. Acesso em: 03 abr. 2025.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública Brasileira – Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em:

<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 03 abr. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 03 abr. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.262, de 09 de janeiro de 2018**. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Brasília, DF, 12 jan. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9262.htm. Acesso em: 01 mar. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019a**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF, 29 ago. 2019.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9991.htm. Acesso em: 01 mar. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 10.185, de 20 de dezembro de 2019b**. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal e veda a abertura de concurso público e o provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Brasília, DF, 20 dez. 2019. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10185.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2010.185%2C%20DE%2020%20DE%20DEZEMBRO%20DE%202019&text=Extingue%20cargos%20efetivos%20vagos%20e,para%20os%20cargos%20que%20especifica. Acesso em: 01 mar. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 10.506, de 02 de outubro de 2020**. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF, 5 out. 2020. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10506.htm. Acesso em: 01 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 24 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999**. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Brasília, DF, 27 abr. 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9795.htm. Acesso em: 24 abr. 2025.

CAHÚ, Ariella Rayder Gomes de Souza; ALBUQUERQUE, Catarina Rosa e Silva de; MORAES, Ionete Cavalcanti de; CORREIA-NETO, Jorge da Silva. Gestão do conhecimento em organizações públicas complexas: um estudo de caso na UFRPE. **Revista dos Mestrados Profissionais**, Recife, v. 8, n. 2, 2019. Disponível em:
<https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/RMP/article/view/244994>. Acesso em: 03. abr. 2025.

CALMETO, Thiago Luis Lopes; CRIBB, André Yves. Maturidade em gestão do conhecimento: um diagnóstico sobre o sistema de educação a distância de uma instituição federal de ensino no sul fluminense. **Revista Conhecimento Online**, Novo Hamburgo, a. 14, v. 1, p. 161-188, jan./jun. 2022. Disponível em:
<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/2262>. Acesso em: 31 ago. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES JUNIOR, Luiz Cláudio. A educação entre os direitos difusos: apontamentos sobre sua condição universalizante. **Revista Científica do UBM**, Barra Mansa, v. 19, n. 36, p. 188-206, 2017. Disponível em:
<https://revista.ubm.br/index.php/revistacientifica/article/view/1009>. Acesso em: 24 abr. 2025.

IPEA. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. 4. Educação de Qualidade**. 2025. Disponível em:
<https://www.ipea.gov.br/ods/ods4.html>. Acesso em: 24 abr. 2025.

KRAEMER, Rodrigo; FREIRE, Patrícia de Sá; SOUZA, João Artur de; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 66-79, mar. 2017. Disponível em:
<https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/32946>. Acesso em: 03 abr. 2025.

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

KRÜGER, Thais Carmes; PINTO, Marli Dias de Souza. Avaliação da maturidade de gestão da informação e do conhecimento: um estudo aplicado em três editoras universitárias federais do sul do Brasil. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 120–142, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/47938>. Acesso em: 03 abr. 2025.

MARQUES, Juliano Martins Ramalho; LA FALCE, Jefferson Lopes; MARQUES, Fernanda Machado Fonseca Ramalho; DE MUYLDER, Cristiana Fernandes; SILVA, Jersone Tasso Moreira. A maturidade da gestão do conhecimento: uma comparação entre a percepção de docentes e técnicos administrativos de uma instituição pública de ensino superior. **Revista Conhecimento Online**, Novo Hamburgo, a. 12, v. 1, p. 27–48, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/1710>. Acesso em: 03 mar. 2025.

MIRANDA FILHO, Dante Evangelista; COSTA FILHO, Custódio Genésio da. Avaliação do nível de maturidade em gestão do conhecimento: estudo em uma universidade pública federal. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 23, n. 65, p. 22–39, maio/set. 2023. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/30165>. Acesso em: 03 mar. 2025.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. Título original: *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*.

ONU. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2025. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 24 abr. 2025.

SABINO, Mileide Marlene Ferreira Leal; TODESCAT, Marilda; SANTOS, Neri dos; COSTA, Alexandre Marino. Análise de maturidade da gestão do conhecimento em uma tutoria de cursos de graduação a distância. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 55, p. 69-85, out. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/61580/pdf>. Acesso em: 03 mar. 2025.

SANTOS, Aguinaldo dos. **Seleção do método de pesquisa**: guia para pós-graduando em design e áreas afins. Curitiba, PR: Insight, 2018.

SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli dos; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A Cultura Organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 29, n. 1, p. 51-66, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38590>. Acesso em: 01 mar. 2025.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros. REIS, Dalcio Roberto dos; SILVA, Helena de Fátima Nunes; SUS, Jane Alves Lopes de; FERRARI, João Vicente; SKROBOT, Luiz Claudio; CARVALHO,

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

Hélio Gomes de; XAVIER, Suzete Arend de Paula. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP - Instituto Municipal de Administração Pública, 2008.

SOUZA, André Luis Fachini de; HELOU, Angela Regina Heinzen Amin, SOHN, Ana Paula Lisboa. Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no instituto federal catarinense câmpus araquari. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 47, n. 2, p. 171-186, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4027>. Acesso em: 03 abr. 2025.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Secretaria de Controle Externo de Governança, Inovação e Transformação Digital do Estado. **Governança pública organizacional**. 2025. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/>. Acesso em: 01 mar. 2025.

VALENTIM, Gabriella de Moraes; FERREIRA, Marco Antônio; DALTO, José Luis. A gestão do conhecimento na administração pública. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-CONBREPRO, 10., 2020, [S. l.], on-line. **Anais [...]** [S. l.]: [S. n.], 2020. p. 1-12. Disponível em: <https://aprepro.org.br/combrep/2020/anais/>. Acesso em: 03 abr. 2025.