



**Maturidade da Gestão do Conhecimento na Reitoria do Instituto
Federal do Amapá:**

Uma análise com base no método OKA

***Knowledge Management Maturity at the Rectory of the Federal
Institute of Amapá: An Analysis Based on the OKA Method***

Maria Orismar Nascimento Aires

maria.aires@ifap.edu.br

<https://orcid.org/0009-0005-1117-633X>

André Yves Cribb

andre.cribb@embrapa.br

<https://orcid.org/0000-0003-4243-394X>



Resumo

A Gestão do Conhecimento (GC) consolidou-se como um dos pilares estratégicos para a inovação, a eficiência institucional e a sustentabilidade organizacional, especialmente no setor público. Este artigo tem como objetivo avaliar o grau de maturidade da GC na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), utilizando o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), desenvolvido pelo Banco Mundial. A pesquisa, de caráter aplicado, descritivo e quantitativo, envolveu servidores da Reitoria e analisou 14 dimensões distribuídas em três eixos: Pessoas, Processos e Sistemas. Os resultados revelam que o Eixo Pessoas apresentou o melhor desempenho (1,07), evidenciando potencial para o desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional; o Eixo Processos obteve média 0,86, apontando fragilidades na padronização e monitoramento; e o Eixo Sistemas, com 0,85, destacou-se como o maior desafio, devido às limitações na infraestrutura tecnológica e na gestão de conteúdos. Conclui-se que, embora haja avanços, a Reitoria necessita institucionalizar políticas estruturadas de GC, integrar fluxos de informação e investir em tecnologia e liderança estratégica para elevar seu nível de maturidade. Este estudo contribui para a literatura sobre GC no setor público, fornecendo diagnósticos detalhados e recomendações práticas para aprimorar a eficiência institucional e fortalecer a inovação.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; maturidade organizacional; modelo OKA; inovação no setor público; Instituições Federais.

Abstract

Knowledge Management (KM) has become one of the strategic pillars for innovation, institutional efficiency, and organizational sustainability, especially in the public sector. This article aims to assess the maturity level of KM at the Rectory of the Federal Institute of Amapá (IFAP) using the *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) method, developed by the World Bank. The research, of an applied, descriptive, and quantitative nature, involved rectory staff members and analyzed 14 dimensions distributed across three axes: People, Processes, and Systems. The results show that the People Axis achieved the



best performance (1.07), demonstrating potential for competence development and organizational learning; the Processes Axis obtained an average of 0.86, indicating weaknesses in process standardization and monitoring; and the Systems Axis, with 0.85, emerged as the main challenge due to limitations in technological infrastructure and content management. The study concludes that, although some advances have been made, the rectory needs to institutionalize structured KM policies, integrate information flows, and invest in technology and strategic leadership to improve its maturity level. This research contributes to the body of knowledge on KM in the public sector by providing detailed diagnostics and practical recommendations to enhance institutional efficiency and foster innovation.

Keywords: Knowledge Management; Organizational Maturity; OKA Model; Public Sector Innovation; Federal Institutions.



1 INTRODUÇÃO

No setor público, a Gestão do Conhecimento representa um instrumento essencial para aprimorar processos, preservar a memória organizacional e garantir a continuidade de políticas e serviços. Instituições federais de ensino, como os Institutos Federais, enfrentam o desafio adicional de articular ensino, pesquisa e extensão, demandando práticas sistematizadas de gestão do conhecimento para potencializar seus resultados e atender às crescentes exigências da sociedade (Von Krogh, 1998; Calmeto & Cribb, 2020).

No contexto do Instituto Federal do Amapá (IFAP), a ausência de mecanismos estruturados de GC gera impactos diretos na eficiência administrativa, no fluxo informacional e na retenção de saberes estratégicos. A carência de processos integrados e de ações voltadas para a valorização e disseminação do conhecimento institucional pode comprometer a tomada de decisão, dificultar a gestão de pessoas e fragilizar a capacidade de inovação. Para lidar com esses desafios, torna-se essencial avaliar a maturidade da GC, identificando lacunas, oportunidades e caminhos para o fortalecimento da cultura de compartilhamento no âmbito organizacional (Corrêa, 2023; Neves Júnior & Marinho, 2018).

Este estudo utiliza o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), desenvolvido pelo Banco Mundial, reconhecido internacionalmente por diagnosticar o grau de institucionalização da GC com base em três dimensões centrais: pessoas, processos e sistemas. O método possibilita mensurar o estágio de maturidade da organização, fornecendo subsídios para a formulação de políticas e práticas voltadas à consolidação de um ambiente organizacional colaborativo e inovador (Fernandes, 2019; Batista, 2012).



O objetivo deste artigo é avaliar o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP) por meio da aplicação do método OKA. Os resultados obtidos permitem compreender as potencialidades e fragilidades da instituição, além de oferecer recomendações estratégicas para fortalecer a gestão pública e consolidar uma cultura organizacional orientada ao aprendizado contínuo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A Gestão do Conhecimento (GC) consolidou-se nas últimas décadas como um dos principais instrumentos estratégicos para a inovação e a eficiência organizacional. Mais do que armazenar informações, a GC envolve processos contínuos de criação, compartilhamento e aplicação do saber, transformando experiências individuais em patrimônio coletivo (Nonaka & Takeuchi, 1997). Von Krogh (1998) afirma que o valor organizacional decorre da capacidade de converter conhecimento em ação, favorecendo a aprendizagem e a adaptação institucional. No contexto da transformação digital, a GC torna-se elemento essencial da governança, pois orienta decisões, promove transparência e fortalece a sustentabilidade das instituições (Calmeto & Cribb, 2020).

Para Drucker (1993), o conhecimento é o principal recurso produtivo do século XXI, superando o capital e o trabalho como base da competitividade. No setor público, essa premissa assume papel ainda mais relevante, uma vez que a GC contribui para a preservação da memória institucional, a continuidade das políticas e a melhoria dos serviços. Contudo, a ausência de mecanismos estruturados gera perdas de saber e retrabalho, além de dificultar a gestão de pessoas e a tomada de decisão (Corrêa, 2023; Neves Júnior & Marinho, 2018). A literatura indica que o êxito da GC depende da integração entre pessoas, processos e tecnologias, articuladas por uma liderança capaz de promover a cultura do compartilhamento e a inovação organizacional (Batista, 2012; Fernandes, 2019).

O conhecimento organizacional, base da GC, apresenta natureza tácita e explícita,



conforme propuseram Polanyi (1966) e Nonaka e Takeuchi (1997). O conhecimento tácito é pessoal e implícito, construído pela experiência e difícil de formalizar, enquanto o explícito é documentado e passível de compartilhamento em manuais, sistemas e relatórios (ENAP, 2022). O modelo SECI — Socialização, Externalização, Combinação e Internalização — explica a interação dinâmica entre essas duas formas de saber. A socialização promove a troca de experiências; a externalização converte o tácito em registros formais; a combinação integra diferentes informações explícitas; e a internalização transforma o explícito em aprendizado prático. Essa espiral do conhecimento representa o núcleo da aprendizagem organizacional.

A ENAP (2022) ressalta que, no setor público, o desafio maior está na retenção do conhecimento tácito, ameaçado pela rotatividade de servidores e pela falta de políticas de registro. A saída de profissionais sem a sistematização de seus saberes compromete a continuidade institucional. Para Santos e Rados (2020), práticas como comunidades de prática, capacitações internas e repositórios digitais são estratégias eficazes para capturar e difundir saberes tácitos, garantindo a preservação da memória organizacional. Nonaka e Konno (1998) complementam com o conceito de “Ba”, um espaço físico ou virtual destinado à criação e troca de conhecimento coletivo, que reforça a importância de ambientes colaborativos e plataformas tecnológicas para o fortalecimento da GC.

Nesse cenário, a tecnologia assume papel central. Ferramentas digitais, intranets e bases de dados permitem mapear e distribuir informações estratégicas, mas seu sucesso depende da cultura organizacional e do engajamento dos servidores (Stankowitz, 2021). Neves Júnior e Marinho (2018) observam que a integração efetiva entre tecnologia, cultura e liderança é condição indispensável para transformar conhecimento em vantagem estratégica, especialmente nas instituições públicas.

Para avaliar o grau de maturidade dessas práticas, o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), desenvolvido pelo Banco Mundial, constitui referência consolidada. O modelo foi criado para diagnosticar o estágio de institucionalização da GC e subsidiar a formulação de políticas voltadas à gestão do saber (Fonseca, 2006; Batista, 2012). Diferentemente de modelos restritos à tecnologia, o OKA adota uma abordagem



sistêmica, considerando a interação entre pessoas, processos e sistemas. No eixo Pessoas, analisa aspectos como aprendizagem organizacional, compartilhamento e comunidades de prática; no eixo Processos, aborda liderança estratégica, alinhamento institucional e métricas; e no eixo Sistemas, investiga infraestrutura tecnológica, acesso à informação e programas de GC (Neves Júnior & Marinho, 2018).

Segundo Fernandes (2019), essa estrutura multidimensional permite mapear não apenas a maturidade geral, mas também fragilidades específicas que afetam a gestão institucional. O OKA utiliza questionário estruturado com indicadores quantitativos e qualitativos, aplicados a gestores e servidores, resultando em um diagnóstico detalhado sobre o estágio de consolidação da GC. Os dados são analisados e consolidados em relatórios que apontam níveis de maturidade e sugestões práticas para melhoria contínua.

A aplicação do OKA desenvolve-se em três etapas principais: diagnóstico preliminar, em que se mapeiam características e objetivos da instituição; coleta de dados, por meio de questionários e entrevistas; e análise consolidada dos resultados, que gera recomendações estratégicas (Fernandes, 2019). O modelo destaca-se por sua adaptabilidade ao setor público, atendendo às especificidades de instituições com estruturas complexas, alta burocracia e rotatividade funcional. Além disso, permite alinhar a GC ao planejamento estratégico e às metas institucionais, fortalecendo a governança e a inovação.

No contexto da Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP), o uso do OKA revela-se estratégico para compreender o nível de maturidade da GC, identificar lacunas estruturais e promover políticas integradas de gestão do conhecimento. Como unidade central de decisão, a Reitoria depende da circulação eficiente de informações e do registro sistemático de práticas e saberes. Assim, o modelo oferece base metodológica para consolidar uma cultura de aprendizado organizacional, fortalecer a integração entre setores e aprimorar a eficiência administrativa.

Em síntese, a revisão da literatura evidencia que a GC representa um instrumento essencial de modernização institucional e de promoção da inovação. A articulação entre conhecimento tácito e explícito, aliada ao uso de modelos diagnósticos como o OKA, permite compreender o estágio de maturidade organizacional e planejar ações concretas



para fortalecer a gestão pública. No caso do IFAP, essa abordagem é fundamental para sustentar políticas duradouras de compartilhamento do conhecimento, desenvolver lideranças e garantir a continuidade das práticas administrativas.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa e natureza descritiva e exploratória, tendo como objetivo avaliar o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP) por meio do método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), desenvolvido pelo Banco Mundial. A escolha do IFAP justifica-se por ser a unidade central de gestão e coordenação institucional, responsável por processos estratégicos administrativos e acadêmicos.

A pesquisa combina características descritivas e exploratórias, permitindo mapear o estágio atual da GC e identificar lacunas e potencialidades (Gil, 2017; Marconi & Lakatos, 2019). Os dados foram coletados por meio do questionário estruturado do método OKA, composto por cerca de 200 indicadores distribuídos em 14 dimensões relacionadas a pessoas, processos e sistemas (Fonseca, 2006; Batista, 2012). As respostas foram obtidas em escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”).

A população abrangeu servidores da Reitoria — gestores, técnicos e equipe de apoio — e a amostra, definida por julgamento, incluiu participantes diretamente envolvidos com processos críticos de criação e disseminação do conhecimento. O questionário foi aplicado online, precedido por pré-teste para validar clareza e adequação ao contexto institucional.

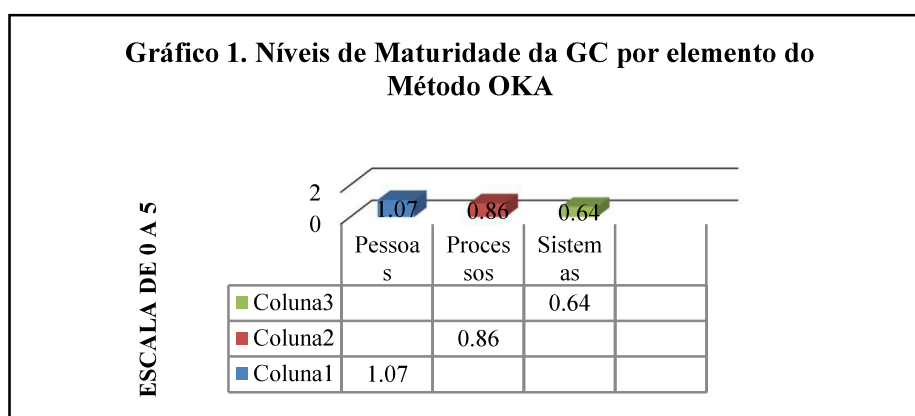
Os dados foram analisados com o auxílio do Microsoft Excel e do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). O Excel foi utilizado para tabulação e cálculo de índices percentuais, enquanto o SPSS possibilitou análises estatísticas descritivas, incluindo médias e desvios-padrão. Essa combinação assegurou maior precisão e consistência na interpretação dos resultados.

A pesquisa respeitou os princípios éticos da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, garantindo o anonimato e a participação voluntária. A aplicação do método OKA permitiu avaliar de forma sistemática o grau de maturidade da GC, identificando desafios e potencialidades que subsidiam a formulação de políticas e estratégias para fortalecer a gestão institucional do IFAP.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Panorama geral da maturidade da Gestão do Conhecimento

A aplicação do método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) possibilitou mensurar o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP). O diagnóstico abrangeu os três elementos principais definidos pelo modelo: Pessoas, Processos e Sistemas, avaliando, de forma integrada, como a instituição organiza, compartilha e aplica o conhecimento em suas rotinas administrativas.



Fonte: Dados da pesquisa (2025)



De acordo com os resultados, o Eixo Pessoas apresentou o melhor desempenho, atingindo 1,07 pontos numa escala de 0 a 5. Esse valor indica que há avanços importantes na dimensão humana, com iniciativas relacionadas à aprendizagem organizacional e ao desenvolvimento de competências, ainda que de forma inicial. Os servidores demonstram potencial para gerar, reter e compartilhar conhecimento, mas os processos ainda carecem de padronização e formalização.

O Eixo Processos obteve média 0,86, revelando um cenário de maturidade limitada. Embora haja práticas voltadas à circulação da informação e à execução das rotinas administrativas, a análise indica a ausência de procedimentos claros, padronizados e alinhados a um planejamento estratégico consistente.

Por fim, o Eixo Sistemas apresentou o índice mais baixo (0,64), evidenciando fragilidades na infraestrutura tecnológica, na gestão de conteúdo e na disponibilização de informações. Essa pontuação aponta para dificuldades na implementação de ferramentas digitais eficazes, integração de sistemas e estruturação de bases de dados institucionais.

De forma geral, os resultados demonstram que a Reitoria do IFAP encontra-se em um estágio inicial de maturidade da GC, com avanços no potencial humano, mas enfrentando limitações significativas nos processos organizacionais e, principalmente, na estrutura tecnológica. O cenário evidencia a necessidade de políticas institucionais mais consistentes, padronização de rotinas e investimentos em tecnologia para consolidar um programa estruturado de gestão do conhecimento.

4.2 Eixo Pessoas

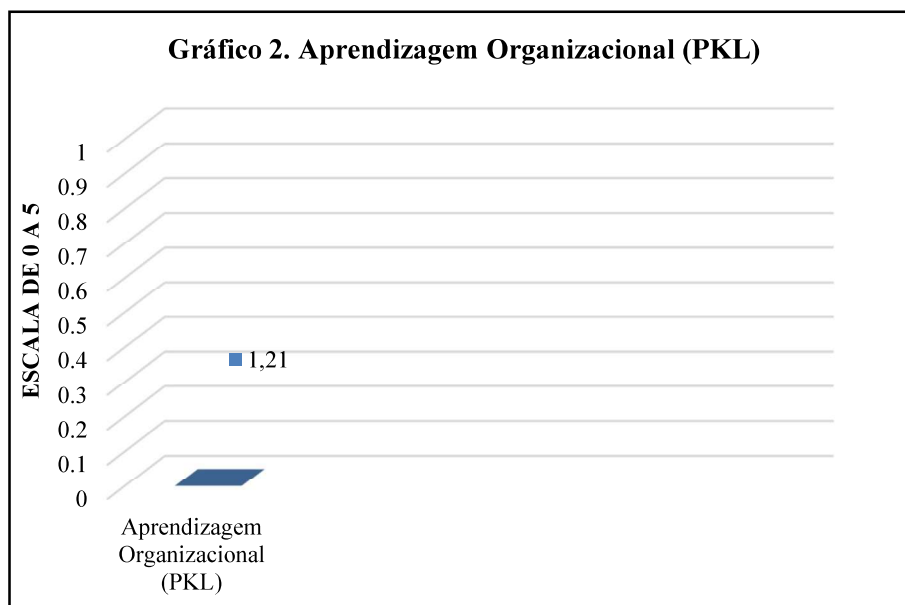
O Eixo Pessoas é um dos elementos centrais avaliados pelo método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) e analisa como os servidores da Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP) criam, compartilham e aplicam o conhecimento em suas atividades. Ele engloba cinco dimensões principais: Aprendizagem Organizacional (PKL), Identificação e



Criação do Conhecimento (PKIC), Compartilhamento do Conhecimento (PKS), Comunidades de Prática (PCPKT) e Liderança para a Gestão do Conhecimento (PKL *Leadership*).

De acordo com os resultados do diagnóstico, o desempenho geral do eixo foi de 1,07 numa escala de 0 a 5, evidenciando que a Reitoria apresenta potenciais importantes relacionados ao desenvolvimento humano, mas ainda enfrenta fragilidades significativas para consolidar uma cultura de gestão do conhecimento. O gráfico geral demonstra que o IFAP tem avanços relevantes na promoção da aprendizagem e no engajamento dos gestores com as práticas de GC, mas carece de políticas institucionais que fortaleçam a identificação, a organização e a disseminação do conhecimento produzido.

A dimensão Aprendizagem Organizacional (PKL) obteve a maior pontuação do eixo, com 1,21, demonstrando que a Reitoria já investe em iniciativas voltadas à capacitação dos servidores. Foram identificadas ações como cursos internos, treinamentos e oportunidades de qualificação que favorecem a melhoria contínua das rotinas administrativas e acadêmicas. Esse resultado indica um movimento positivo em direção à construção de um ambiente mais colaborativo e propício ao aprendizado coletivo. Entretanto, o diagnóstico mostra que ainda não há um programa estruturado de formação que alinhe essas iniciativas aos objetivos estratégicos da instituição, o que reduz o impacto das ações implementadas.



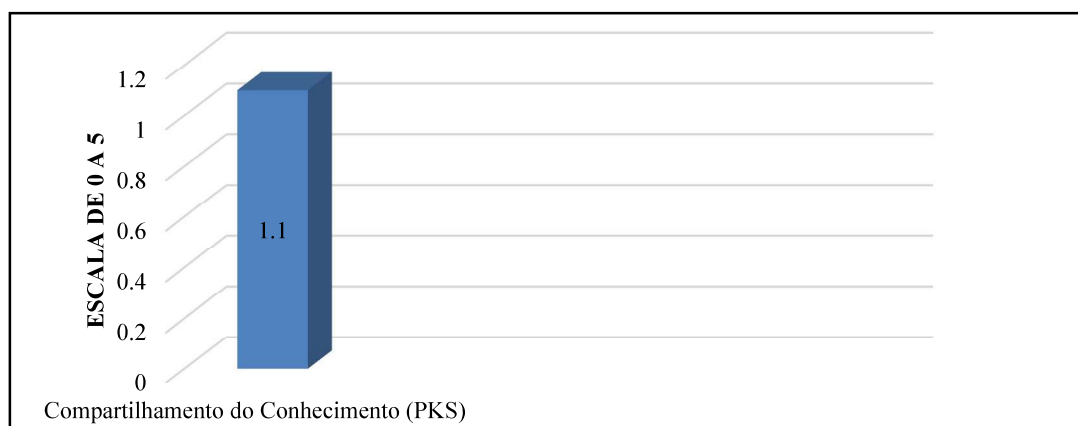
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A dimensão Liderança para a Gestão do Conhecimento (PKL *Leadership*) também apresentou pontuação elevada (1,21), reforçando que os gestores desempenham um papel importante na promoção da GC. Os dados revelam que a liderança da Reitoria demonstra abertura para apoiar iniciativas de inovação e aprendizagem, criando espaços de diálogo e incentivo entre equipes. Contudo, o gráfico aponta que essa atuação ainda se concentra em esforços isolados, pois faltam mecanismos formais que institucionalizem políticas de valorização, incentivos ou recompensas relacionadas às práticas de GC.

Em contraste, a dimensão Identificação e Criação do Conhecimento (PKIC) apresentou resultado de apenas 0,8, evidenciando uma lacuna relevante. A análise mostra que a Reitoria não possui estratégias sistematizadas para mapear competências, identificar áreas críticas de produção do conhecimento ou registrar saberes essenciais. Essa ausência de políticas formalizadas compromete o reaproveitamento do conhecimento existente e aumenta a dependência de indivíduos-chave, o que pode gerar riscos para a continuidade dos processos institucionais.

Já o Compartilhamento do Conhecimento (PKS) alcançou média 1,1, revelando que, embora haja troca de informações entre os setores, essas práticas ainda acontecem de maneira informal, sem o uso de plataformas colaborativas ou mecanismos institucionais de registro. Essa limitação dificulta a disseminação do conhecimento produzido internamente e restringe a aprendizagem organizacional coletiva.

Gráfico 3. Dimensão Compartilhamento do Conhecimento (PKS)



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Outro ponto crítico identificado é a dimensão Comunidades de Prática (PCPKT), que obteve 0,9 pontos. Embora existam grupos informais de servidores que compartilham experiências e discutem problemas comuns, não há estratégias institucionais que reconheçam e consolidem esses espaços colaborativos. A ausência de políticas específicas e de apoio tecnológico limita a criação de redes de aprendizagem mais estruturadas, o que enfraquece o potencial coletivo da Reitoria.

Em síntese, o Eixo Pessoas evidencia que o IFAP possui um capital humano com alto potencial para apoiar a consolidação da GC, principalmente nos aspectos relacionados à aprendizagem organizacional e à liderança. Entretanto, os resultados também demonstram



a necessidade urgente de institucionalizar políticas e práticas que favoreçam a identificação, a criação, o registro e o compartilhamento do conhecimento. A falta de mecanismos formais e de canais colaborativos impacta diretamente a retenção e a difusão dos saberes estratégicos, dificultando a transformação das competências individuais em vantagens organizacionais.

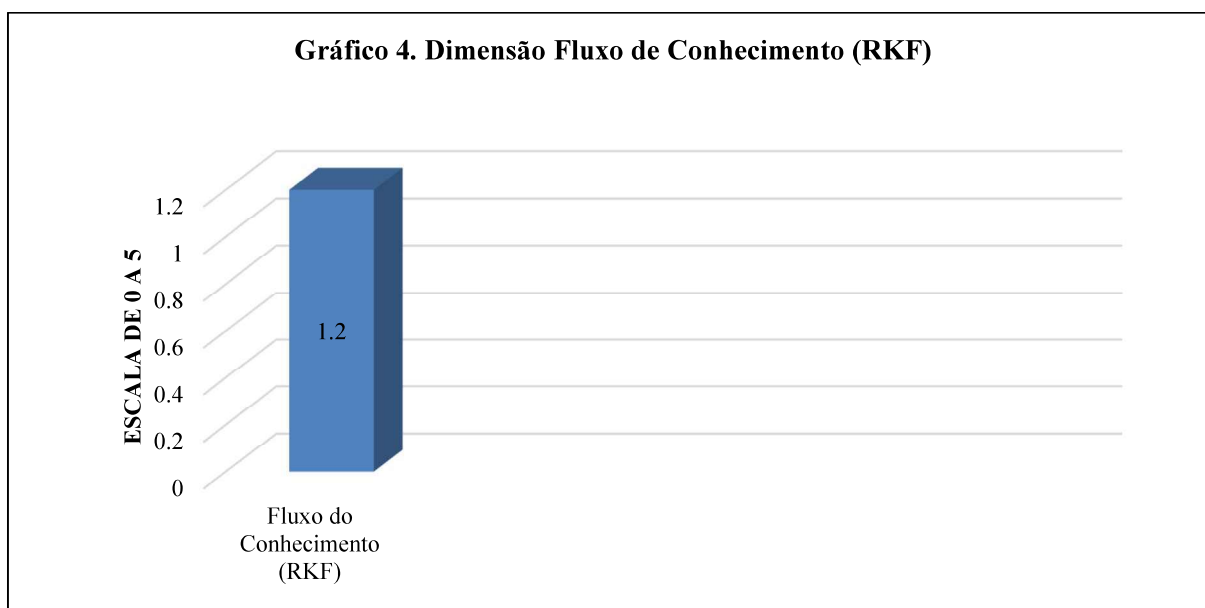
Assim, a Reitoria do IFAP precisa fortalecer três frentes prioritárias:

- Formalização de programas de capacitação alinhados aos objetivos estratégicos;
- Criação de políticas para registro e mapeamento de competências;
- Implementação de espaços e ferramentas colaborativas para o compartilhamento de práticas e experiências.

Essas ações são fundamentais para elevar o nível de maturidade da GC e para construir uma cultura organizacional orientada à aprendizagem contínua, condição essencial para que a Reitoria alcance padrões mais elevados de inovação e eficiência institucional.

4.3 Eixo Processos

O Eixo Processos do método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) analisa como a Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP) organiza, formaliza e padroniza os fluxos de conhecimento entre seus setores. Ele contempla cinco dimensões: Fluxo do Conhecimento (RKF), Operacionalização do Conhecimento (ROK), Alinhamento aos Objetivos Organizacionais (RA), Métricas e Benchmarking (RMB) e Liderança Estratégica (RL). O desempenho geral do eixo foi de 0,86 pontos numa escala de 0 a 5, indicando um nível inicial de maturidade, com avanços pontuais, mas fragilidades significativas na padronização de rotinas, integração de processos e definição de métricas.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise do gráfico mostra que a dimensão Fluxo do Conhecimento (RKF) obteve a maior pontuação do eixo, com 1,2, o que demonstra que há troca de informações entre setores, ainda que de forma pouco estruturada. A circulação de dados acontece principalmente por meio de interações informais, conversas e redes pessoais, sem que haja processos formalizados ou canais institucionais unificados para gerenciar essas informações. Esse resultado indica que, embora os servidores estejam abertos ao diálogo e ao compartilhamento de práticas, a Reitoria precisa investir em políticas e ferramentas que integrem os fluxos de conhecimento e promovam maior rastreabilidade das informações.

Em seguida, a dimensão Operacionalização do Conhecimento (ROK) apresentou média 0,9, revelando que a instituição possui práticas relacionadas à gestão do conhecimento, mas ainda carece de padronização e formalização de procedimentos. A análise dos dados indica que os setores operam com processos isolados, e não existe uma metodologia única que oriente como o conhecimento é gerado, registrado e aplicado. Essa lacuna impacta diretamente a eficiência organizacional, pois gera retrabalho, inconsistência nas rotinas e dificulta a replicação de boas práticas.

Gráfico 5. Dimensão Operacionalização do conhecimento (ROK)



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Já a dimensão Alinhamento aos Objetivos Organizacionais (RA) obteve média 1,0, demonstrando que a Reitoria tem metas estratégicas definidas, mas essas ainda não estão plenamente integradas à gestão do conhecimento. A análise revela que, apesar da existência de um planejamento institucional, as iniciativas de GC não estão articuladas com os objetivos de médio e longo prazo, o que reduz o potencial da gestão para apoiar a tomada de decisão de forma estruturada.

Por outro lado, a dimensão Métricas e *Benchmarking* (RMB) apresentou um dos resultados mais baixos do eixo, com 0,7, evidenciando que a Reitoria não possui indicadores consolidados para avaliar a efetividade das práticas de GC. A ausência de métricas dificulta a monitorização dos processos e a avaliação do desempenho institucional, além de impedir comparações com outras instituições públicas que utilizam metodologias semelhantes. Segundo Fernandes (2019), a adoção de indicadores claros e *benchmarking* contínuo é essencial para aprimorar práticas e garantir melhores resultados.

Gráfico 6. Dimensão Métricas e Benchmarking (RMB)



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A dimensão mais crítica do eixo é a Liderança Estratégica (RL), com média de apenas 0,6, o que evidencia que a gestão do conhecimento ainda não está incorporada ao processo decisório da alta administração. Essa fragilidade compromete a priorização de ações voltadas à GC e dificulta a criação de políticas institucionais sólidas. Conforme Batista (2012), a ausência de liderança efetiva é um dos principais fatores que limitam o amadurecimento da GC em instituições públicas, pois sem o comprometimento da gestão os processos não se consolidam.

De forma geral, o Eixo Processos evidencia que o IFAP possui boas práticas iniciais relacionadas ao fluxo de informações e à definição de metas, mas apresenta graves limitações na integração das áreas, na padronização de procedimentos, na utilização de indicadores e na atuação da liderança institucional. Para avançar no nível de maturidade da GC, a Reitoria precisa priorizar quatro frentes de atuação:

- Padronizar processos e fluxos de conhecimento;
- Instituir mecanismos formais para registro e gestão de informações;



- Desenvolver indicadores e *benchmarking* para monitorar resultados;
- Fortalecer a liderança estratégica, garantindo que a GC seja incorporada ao planejamento institucional.

Essas ações são fundamentais para que o IFAP deixe de atuar com iniciativas isoladas e avance para um modelo de gestão integrada do conhecimento, capaz de promover inovação, eficiência e melhor governança institucional.

4.4 Eixo Sistemas

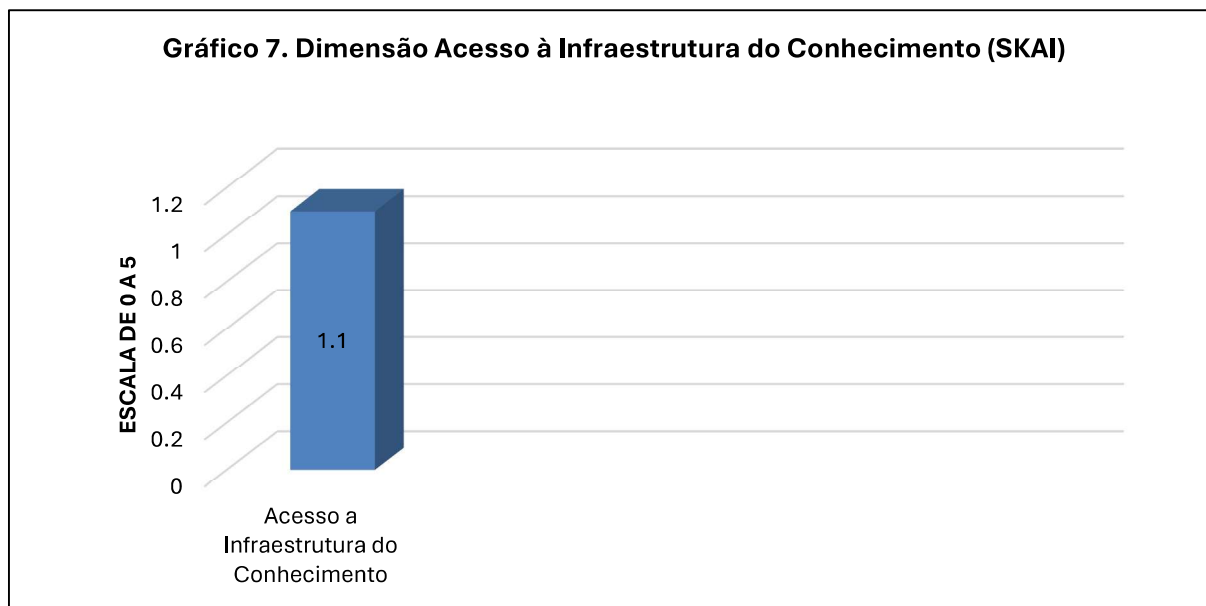
O Eixo Sistemas do método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) avalia a capacidade da Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP) de oferecer infraestrutura tecnológica, acesso à informação, ferramentas de gestão de conteúdo e programas estruturados que favoreçam a consolidação da Gestão do Conhecimento (GC). Esse eixo é fundamental para mensurar o suporte tecnológico e os mecanismos institucionais disponíveis para armazenar, integrar, organizar e difundir dados e informações.

Os resultados evidenciam que o Eixo Sistemas apresentou o pior desempenho entre os três eixos avaliados, com média geral de 0,85 pontos numa escala de 0 a 5. Esse índice revela fragilidades estruturais significativas relacionadas à tecnologia, à integração de sistemas, à organização de conteúdos e à institucionalização de programas de GC.

A dimensão Infraestrutura Tecnológica para GC (SKMTI) obteve pontuação 0,6, um dos resultados mais baixos de todo o diagnóstico. Isso demonstra que a Reitoria não dispõe de sistemas integrados e plataformas digitais sólidas para apoiar a GC. A análise dos dados indica que o acesso a ferramentas tecnológicas ainda é restrito e que a automação de processos administrativos e acadêmicos ocorre de forma limitada. Essa fragilidade compromete a eficiência institucional, pois dificulta a padronização de rotinas, aumenta o retrabalho e reduz a capacidade de tomada de decisão baseada em evidências. Fernandes (2019) destaca que, em contextos organizacionais, a infraestrutura tecnológica é um pilar essencial para a consolidação da GC, pois permite a gestão eficiente do conhecimento

explícito e o compartilhamento do conhecimento tácito. No caso do IFAP, a baixa pontuação nessa dimensão sinaliza a urgência de investimentos estruturais para modernizar sistemas e integrar informações de forma segura e acessível.

A dimensão Acesso à Infraestrutura de Conhecimento (SKAI) apresentou pontuação 1,1, o melhor resultado do eixo, evidenciando esforços da Reitoria para disponibilizar informações aos servidores. Entretanto, a análise revela que esse acesso ainda ocorre de forma fragmentada e desigual. Embora existam canais para consulta de dados e documentos institucionais, eles não são integrados e, muitas vezes, não permitem uma visão consolidada das informações. Isso limita a democratização do conhecimento e dificulta a criação de uma cultura de transparência. Para Fernandes (2019), a disponibilização ampla e integrada das informações é um requisito central para que as instituições públicas fortaleçam a GC e promovam a aprendizagem organizacional coletiva.

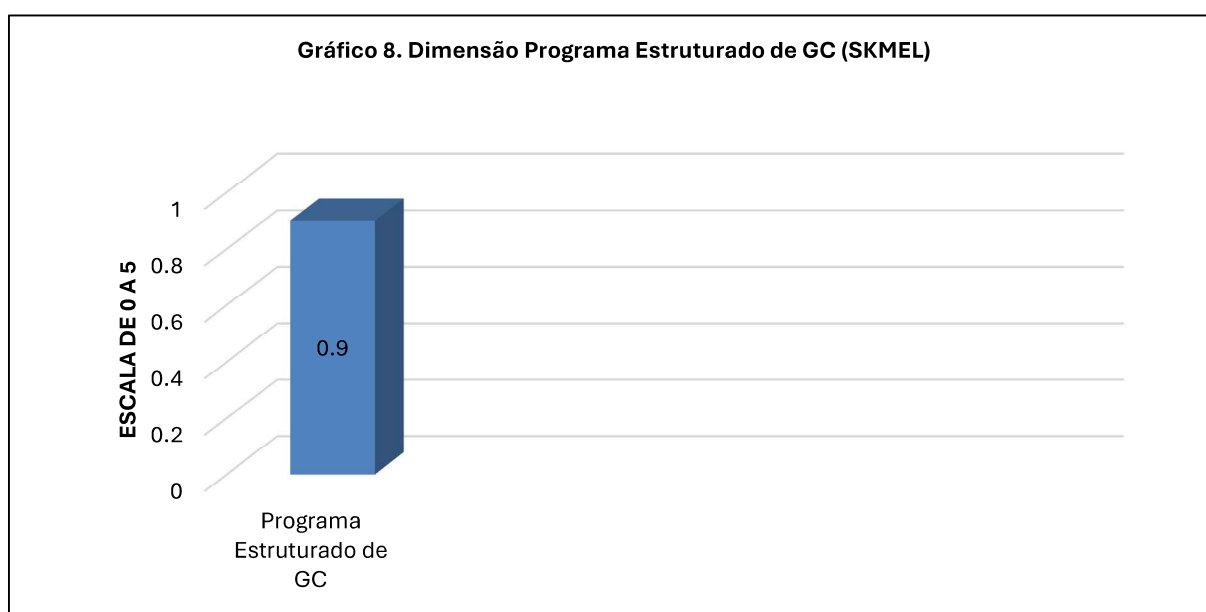


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A dimensão Gerência de Conteúdo (SCM), com média 0,8, apresentou desempenho insatisfatório, evidenciando a ausência de plataformas consolidadas para organizar,

armazenar e difundir conteúdos institucionais. A análise do gráfico demonstra que os documentos produzidos pela Reitoria — como relatórios, pareceres, planos de ação e atas — estão dispersos em diferentes setores, sem padronização ou política de gestão documental. Isso dificulta o reaproveitamento de informações e compromete a preservação da memória organizacional. Segundo Batista (2012), a gestão eficaz de conteúdos institucionais é indispensável para transformar o conhecimento explícito em recurso estratégico, evitando a duplicação de esforços e promovendo maior eficiência.

A dimensão Programa Estruturado de GC (SKMEL) obteve pontuação 0,9, sinalizando que existem iniciativas pontuais voltadas à gestão do conhecimento, mas elas não estão articuladas por meio de uma política institucional clara e contínua. As ações identificadas se limitam a projetos isolados, conduzidos por setores específicos, sem uma abordagem integrada que envolva todas as áreas da Reitoria. A ausência de um programa fundamentado impede que o conhecimento produzido pelos servidores seja capturado, registrado e disseminado de forma sistêmica, restringindo a aprendizagem coletiva e a inovação organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).



De forma geral, o Eixo Sistemas evidencia que as maiores fragilidades da Reitoria estão relacionadas à infraestrutura tecnológica limitada, à gestão ineficiente de conteúdos e à ausência de programas estruturados de GC. Apesar dos avanços no acesso à informação (SKAI), os resultados demonstram que o IFAP ainda precisa superar desafios significativos para consolidar uma base tecnológica que favoreça a integração de processos e o uso estratégico dos dados institucionais.

Para elevar o nível de maturidade nesse eixo, é necessário que a Reitoria priorize quatro ações essenciais:

- Investir na modernização da infraestrutura tecnológica, promovendo a integração entre sistemas administrativos e acadêmicos;
- Ampliar o acesso à informação, criando canais unificados e acessíveis a todos os servidores;
- Implantar plataformas sólidas de gestão de conteúdo, que permitam armazenar, organizar e recuperar documentos com facilidade;
- Institucionalizar um programa estruturado de GC, com políticas claras, metas definidas e responsabilidades distribuídas entre os setores.

Essas medidas são fundamentais para que a Reitoria do IFAP consiga avançar de um estágio inicial de maturidade para um modelo de gestão integrada do conhecimento, capaz de apoiar decisões estratégicas, promover inovação e melhorar a eficiência institucional.

A análise integrada dos resultados obtidos com a aplicação do método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP) evidencia que a instituição se encontra em um nível geral de maturidade baixo a intermediário em relação à Gestão do Conhecimento (GC). O desempenho médio dos três eixos avaliados revela um cenário heterogêneo: o Eixo Pessoas obteve a maior pontuação, com 1,07, destacando o potencial humano como principal ativo da instituição; o Eixo Processos apresentou 0,86, evidenciando práticas parciais e pouco padronizadas; e o Eixo Sistemas registrou 0,85, configurando-se como o ponto mais crítico do diagnóstico.



O resultado positivo do Eixo Pessoas indica que a Reitoria já possui iniciativas relevantes para promover a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências, conforme observado nas dimensões PKL e Liderança para GC, ambas com 1,21. Esse desempenho revela que os servidores têm abertura para a troca de experiências e estão dispostos a aprender coletivamente. No entanto, fragilidades persistem na identificação e criação do conhecimento (PKIC – 0,8), no compartilhamento de informações (PKS – 1,1) e na ausência de comunidades de prática estruturadas (PCPKT – 0,9), evidenciando que o conhecimento produzido ainda não é registrado, organizado e disseminado de forma eficiente.

No Eixo Processos, os resultados indicam avanços pontuais, mas também revelam desafios relevantes. O Fluxo do Conhecimento (RKF – 1,2) foi identificado como um ponto positivo, demonstrando que as informações circulam entre setores, ainda que de forma informal. Porém, a Operacionalização do Conhecimento (ROK – 0,9) e o Alinhamento aos Objetivos Organizacionais (RA – 1,0) mostram que a ausência de procedimentos padronizados e a baixa integração entre áreas dificultam a consolidação de práticas de GC. A situação é agravada pelos baixos índices de Métricas e *Benchmarking* (RMB – 0,7) e, principalmente, de Liderança Estratégica (RL – 0,6), apontando que a GC ainda não está incorporada ao processo decisório da alta administração, o que compromete a formulação de políticas e a efetividade dos resultados.

O Eixo Sistemas apresentou os índices mais preocupantes do diagnóstico, revelando a necessidade urgente de investimentos estruturais. A dimensão Infraestrutura Tecnológica para GC (SKMTI – 0,6) mostra que a Reitoria não dispõe de sistemas integrados e plataformas digitais sólidas para dar suporte à gestão do conhecimento. Apesar de o Acesso à Informação (SKAI – 1,1) indicar esforços para disponibilizar dados aos servidores, os canais utilizados ainda são fragmentados e limitados, dificultando a transparência e a democratização do conhecimento. Além disso, as dimensões Gerência de Conteúdo (SCM – 0,8) e Programa Estruturado de GC (SKMEL – 0,9) evidenciam que a ausência de plataformas unificadas e de políticas institucionais consolidadas prejudica a organização e a preservação da memória organizacional.



Esses resultados dialogam com a literatura utilizada na revisão teórica. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a aprendizagem organizacional só se consolida quando o conhecimento tácito é transformado em explícito e registrado em sistemas institucionais, o que ainda é um desafio no IFAP. Batista (2012) ressalta que a liderança estratégica e a existência de políticas estruturadas de GC são condições essenciais para garantir que o conhecimento seja aplicado de forma efetiva, o que reforça a necessidade de maior comprometimento da alta gestão da Reitoria. Já Fernandes (2019) enfatiza que o uso de infraestrutura tecnológica moderna e de indicadores claros é indispensável para elevar o nível de maturidade, dois elementos ainda incipientes na instituição.

De forma geral, o diagnóstico aponta que o IFAP possui potencial humano sólido, mas enfrenta limitações significativas na estruturação dos processos e, principalmente, na consolidação de um ambiente tecnológico capaz de sustentar a GC. Para avançar, é necessário adotar estratégias integradas que contemplem:

- Institucionalização de políticas de GC, com objetivos e responsabilidades claramente definidos;
- Padronização de fluxos e processos, reduzindo redundâncias e aumentando a eficiência operacional;
- Investimentos em infraestrutura tecnológica e gestão de conteúdos, com plataformas unificadas e acessíveis;
- Desenvolvimento de indicadores e *benchmarking*, permitindo acompanhar resultados e alinhar práticas com padrões de excelência;
- Fortalecimento da liderança estratégica, incorporando a GC ao planejamento e à tomada de decisão.

Essas ações são essenciais para que o IFAP saia de um estágio inicial de maturidade e evolua para um modelo de gestão integrada do conhecimento, capaz de apoiar a formulação de políticas públicas, potencializar a inovação e melhorar a eficiência institucional.



5 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo avaliar o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na Reitoria do Instituto Federal do Amapá (IFAP) por meio do método Organizational Knowledge Assessment (OKA). Os resultados indicaram um nível de maturidade baixo a intermediário, com médias de 1,07 no Eixo Pessoas, 0,86 em Processos e 0,85 em Sistemas, revelando que, embora o capital humano seja o principal ativo institucional, persistem fragilidades na padronização de procedimentos, na integração tecnológica e na institucionalização de políticas de GC.

As dimensões mais desenvolvidas referem-se à aprendizagem organizacional e à liderança voltada à GC, enquanto as maiores lacunas concentram-se no uso da tecnologia, na gestão de conteúdos e na ausência de métricas consolidadas. Esses resultados confirmam a importância da liderança estratégica e da infraestrutura tecnológica como pilares para consolidar uma cultura de aprendizagem e inovação (Nonaka & Takeuchi, 1997; Batista, 2012; Fernandes, 2019).

Recomenda-se à Reitoria institucionalizar políticas de GC, modernizar os sistemas de informação e adotar indicadores de desempenho para monitorar resultados e apoiar a tomada de decisão. O estudo contribui para o campo acadêmico ao demonstrar a aplicabilidade do método OKA em instituições públicas de ensino e oferecer subsídios práticos para aprimorar a gestão e a inovação institucional.



REFERÊNCIAS

- Batista, F. F. (2012). *Gestão do conhecimento no setor público: Estratégias e práticas*. Brasília, DF: Ipea.
- Calmeto, G. S., & Cribb, A. Y. (2020). *Gestão do conhecimento: Conceitos e práticas na administração pública*. Revista Gestão & Sociedade, 14(2), 190–205.
- Corrêa, D. S. (2023). *Modelos de maturidade em gestão do conhecimento: Práticas e desafios no setor público*. Cadernos de Administração Pública, 21(4), 37–58.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York, NY: Harper Business.
- Ehms, K., & Langen, M. (2002). *Knowledge Management Maturity Model (KMMM)*. Siemens AG.
- ENAP. (2022). *Gestão do conhecimento no setor público: Boas práticas e diretrizes*. Escola Nacional de Administração Pública.
- Fernandes, S. R. (2019). *Infraestrutura tecnológica e maturidade em gestão do conhecimento*. Revista de Administração Contemporânea, 23(3), 89–104.
- Fonseca, R. C. (2006). *Organizational Knowledge Assessment (OKA): Guia prático*. World Bank Institute.
- Gil, A. C. (2017). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2019). *Fundamentos de metodologia científica* (9a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Neves Júnior, E. F., & Marinho, R. P. (2018). *Gestão do conhecimento e desempenho organizacional*. Revista de Administração Pública, 52(5), 100–118.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). *The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation*. California Management Review, 40(3), 40–54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação* (3a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Garden City, NY: Doubleday.
- Santos, R. M., & Rados, G. J. (2020). *Comunidades de prática e gestão do conhecimento*. Revista Brasileira de Administração Pública, 54(3), 215–233.
- Stankowitz, R. C. (2021). *Conhecimento organizacional e inovação: Um estudo aplicado*. Revista Brasileira de Gestão, 18(2), 19–34.
- Von Krogh, G. (1998). *Care in knowledge creation*. California Management Review, 40(3), 133–153.

Artigo submetido em: 01/12/2025

Avaliação (cega) 1ª rodada concluída em: 28/12/2025

Aprovado em: 28/12/2025