

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES DISTRIBUÍDAS E SUBSÍDIO À INTELIGÊNCIA COLETIVA EM UMA REDE DE INSTITUIÇÕES DE PESQUISA

Competency mapping as a Knowledge Management tool: diagnosing distributed capabilities and supporting collective intelligence in a network of research institutions

Maria Cecilia Jardim Barros

Doutora em Ciência da informação. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT - UFRJ) – Brasil.
mcecilia.jbarros@gmail.com.

Leandro da Conceição Borges

Doutor em Gestão e Organização do Conhecimento. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) – Brasil.
leandrocb@ufmg.br

Ana Flávia Souza Ramos

Mestra em Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas (FGV/EBAPE) – Brasil.
falecomanaflavia@gmail.com

RESUMO

Objetivo: analisar o mapeamento de competências (MC) como instrumento de Gestão do Conhecimento (GC) para o diagnóstico de capacidades distribuídas e o subsídio à inteligência coletiva (IC) em uma rede de institutos de pesquisa e inovação. **Originalidade/Valor:** o estudo articula GC, inteligência coletiva e mapeamento de competências em redes de instituições, ambiente pouco explorado na literatura nacional, e sistematiza um percurso metodológico de diagnóstico passível de adaptação a outras redes de pesquisa e inovação. **Metodologia:** pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória, com estratégia de estudo de casos múltiplos; os dados foram coletados por meio de formulário estruturado aplicado a dez instituições integrantes da rede e examinados mediante análise temática conduzida em cinco fases, com triangulação junto à documentação institucional. **Resultados:** identificou-se predominância de competências relacionadas a estudos socioeconômicos, estudos setoriais, pesquisas conjunturais e plataformas de visualização de dados, ao lado de menor disseminação de competências especializadas, como engenharia e arquitetura de dados, prospectiva e modelos analíticos avançados, presentes em no máximo três das dez unidades. A comparação entre os perfis evidenciou assimetrias na distribuição das capacidades e complementaridades passíveis de mobilização. **Implicações Práticas:** o mapeamento oferece aos gestores de redes um diagnóstico das capacidades distribuídas, subsidiando a identificação de especialistas, a formação de comunidades de prática, programas de mentoria entre pares e agendas de capacitação.

PALAVRAS-CHAVE: gestão do conhecimento, inteligência coletiva, mapeamento de competências, redes de inovação, instituição de pesquisa.

ABSTRACT

Purpose: to analyze competency mapping (CM) as a Knowledge Management (KM) instrument for diagnosing distributed capabilities and supporting collective intelligence (CI) in a network of research and innovation institutions. **Originality/Value:** the study articulates KM, collective intelligence, and competency mapping in institutions networks, an environment little explored in the Brazilian literature, and systematizes a methodological pathway for diagnosis that can be adapted to other research and innovation networks. **Methodology:** applied, qualitative, and exploratory research, adopting a multiple-case study strategy; data were collected through a structured form administered to ten institutions belonging to the network and examined through thematic analysis conducted in five phases, with triangulation against institutional documentation. **Findings:** a predominance of competencies related to socioeconomic studies, sectoral studies, economic research, and data visualization platforms was identified, alongside a lower dissemination of specialized competencies, such as data engineering and architecture, foresight, and advanced analytical models, present in no more than three of the ten units. The comparison of unit profiles revealed asymmetries in the distribution of capabilities and complementarities that can be mobilized. **Practical Implications:** the mapping provides network managers with a diagnosis of distributed capabilities, supporting the identification of experts, the formation of communities of practice, peer mentoring programs, and training agendas.

KEYWORDS: knowledge management, collective intelligence, competency mapping, innovation networks, research institutions.

1. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais ampliou a centralidade do conhecimento como recurso estratégico para a inovação, a aprendizagem institucional e a tomada de decisão. Em organizações dedicadas à pesquisa, ao desenvolvimento tecnológico e à inovação, os conhecimentos necessários à geração de valor encontram-se distribuídos entre diferentes setores, equipes, territórios, metodologias e experiências acumuladas ao longo do tempo. Embora essa configuração amplie as possibilidades de cooperação e complementariedade, também impõe desafios relacionados à identificação, organização, compartilhamento e mobilização das competências existentes.

Nas redes de inovação, especialmente aquelas constituídas por instituições de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, o conhecimento raramente encontra-se concentrado em uma única unidade ou integralmente registrado em documentos, sistemas ou repositórios. Grande parte das capacidades organizacionais está associada às práticas cotidianas, aos produtos desenvolvidos, aos arranjos setoriais atendidos, aos temas estratégicos priorizados e às trajetórias profissionais das equipes. Quando essas competências permanecem dispersas ou pouco visíveis, tornam-se limitadas as oportunidades de colaboração, de compartilhamento de experiências, de formação de parcerias e de aproveitamento de conhecimentos já existentes na rede.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) configura-se como uma abordagem estratégica para promover a articulação e o aprimoramento dos ativos intelectuais

organizacionais. Conforme destacam Alvarenga Neto (2008), Kaufmann *et al.* (2010) e Barros, Borges e Almeida (2025), a GC ultrapassa atividades relacionadas ao armazenamento de informação, envolvendo a criação de condições que favoreçam a identificação, a integração, o compartilhamento e a aplicação de conhecimentos tácitos e explícitos. Em redes organizacionais distribuídas, sua efetivação demanda instrumentos capazes de tornar visíveis conhecimentos fragmentados e de estimular sua circulação entre diferentes atores e unidades.

Entre esses instrumentos destaca-se o mapeamento de competências (MC), entendido como um instrumento de identificação e sistematização das capacidades existentes na rede. Sua aplicação possibilita reconhecer especialistas, identificar lacunas e sobreposições de conhecimento, localizar potenciais de colaboração e compreender como diferentes instituições contribuem para a produção coletiva de inteligência. Não se trata, de forma alguma, de um inventário de competências, o mapeamento constitui uma ferramenta estratégica para orientar ações de cooperação, aprendizagem e desenvolvimento institucional.

Partindo dessa perspectiva, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como o MC pode contribuir para a GC e para o fortalecimento da inteligência coletiva (IC) em redes de inovação? Para tanto, analisa-se o MC como estratégia de identificação, organização e mobilização de capacidades distribuídas em rede nacional de instituições de pesquisa e inovação tecnológica, visando fortalecer sua IC e ampliar seu potencial colaborativo.

A pesquisa está estruturada em quatro seções principais, além desta introdução. A seção 2 apresenta o referencial teórico, abordando a GC como ativo estratégico, os processos de criação e compartilhamento do conhecimento, os desafios da GC em redes de inovação e institutos de pesquisa, a IC como resultado da articulação de capacidades distribuídas e o MC como instrumento de mobilização do conhecimento organizacional.

A seção 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados, contemplando o delineamento qualitativo da pesquisa, a caracterização da população investigada, os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos de análise. A seção 4 apresenta e discute os resultados obtidos, evidenciando como o MC pode contribuir para a operacionalização da GC e para a mobilização da IC em ambientes organizados em rede.

A relevância deste estudo manifesta-se em três dimensões complementares. Em primeiro lugar, oferece um diagnóstico estruturado das competências existentes na rede, permitindo identificar especialistas, capacidades consolidadas e lacunas estratégicas. Em segundo lugar, sistematiza um percurso metodológico de diagnóstico de competências aplicável à GC em redes de pesquisa e inovação, passível de adaptação a contextos semelhantes. Por fim, contribui para o avanço das discussões teóricas acerca da operacionalização da GC em ambientes

colaborativos, evidenciando como a IC pode surgir de processos sistemáticos de identificação, compartilhamento e mobilização de competências.

Em síntese, o estudo compreende o MC não apenas como um instrumento descritivo, mas como um elemento estruturante de uma arquitetura de GC orientada à integração de capacidades, à produção de valor coletivo e ao fortalecimento da capacidade colaborativa em redes de inovação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está organizado em cinco tópicos. O primeiro aborda o conhecimento como ativo estratégico nas organizações; o segundo apresenta os principais modelos de criação e operacionalização do conhecimento; o terceiro discute os desafios da GC em redes e institutos de pesquisa; o quarto trata da IC como resultado da articulação de competências distribuídas; e o quinto analisa o MC como instrumento de GC voltado à mobilização do conhecimento e ao fortalecimento da capacidade colaborativa em redes de inovação.

2.1 Conhecimento como ativo estratégico: fundamentos conceituais

Nas últimas décadas, a GC consolidou-se como uma abordagem estratégica voltada à valorização do conhecimento como recurso essencial para a inovação, a aprendizagem organizacional e a sustentabilidade institucional. Diferentemente de perspectivas centradas predominantemente na gestão de dados e de informação, a GC reconhece o conhecimento como um ativo fundamental para gerar valor, apoiar a tomada de decisão e fortalecer a capacidade adaptativa das organizações (Alvarenga Neto, 2008; Kaufmann *et al.*, 2010).

Essa mudança de enfoque está associada à distinção entre dados, informação e conhecimento. Enquanto os dados representam registros isolados de fatos, a informação resulta de sua organização e contextualização. O conhecimento, por sua vez, surge da interpretação dessas informações à luz de experiências, valores e referenciais cognitivos dos indivíduos, assumindo caráter dinâmico e contextual (Davenport; Prusak, 1998, 2003).

Nessa perspectiva, Davenport e Prusak (1998, 2003) contribuíram para deslocar a compreensão da GC de uma visão predominantemente tecnológica para uma abordagem centrada nos processos humanos e organizacionais de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Os autores argumentam que, embora as tecnologias da informação desempenhem papel relevante no armazenamento e na disseminação de conteúdos, a efetividade da GC depende fundamentalmente das interações sociais, das práticas organizacionais e das condições que favorecem a circulação do conhecimento.

A importância dessa abordagem torna-se ainda mais evidente em ambientes intensivos em conhecimento, como institutos de pesquisa, inovação e redes colaborativas de desenvolvimento tecnológico. Logo, nesse cenário, a produção de inteligência organizacional depende da capacidade de integrar conhecimentos distribuídos entre indivíduos, equipes e unidades institucionais. Como destacam Kaufmann *et al.* (2010), a relevância da GC cresce à medida que aumenta a demanda por inovação, uma vez que o conhecimento deixa de ser apenas um recurso a ser administrado e passa a constituir um ativo estratégico continuamente produzido, compartilhado e renovado por meio das interações coletivas.

2.2 Modelos de criação e operacionalização do conhecimento

Para operacionalizar a GC, a literatura apresenta modelos que explicam os processos de criação, compartilhamento e utilização do conhecimento nas organizações. Entre eles, destaca-se o modelo de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1995), conhecido como SECI, que descreve a interação dinâmica entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito está associado às experiências, percepções, habilidades e saberes adquiridos pelos indivíduos ao longo de suas trajetórias, enquanto o conhecimento explícito corresponde àquele formalizado e registrado em documentos, sistemas, procedimentos e bases informacionais.

O modelo SECI é composto por quatro processos de conversão do conhecimento: socialização (tácito para tácito), externalização (tácito para explícito), combinação (explícito para explícito) e internalização (explícito para tácito). Esses processos ocorrem de forma contínua e interdependente, favorecendo a criação, a circulação e a ampliação do conhecimento organizacional. Nesse sentido, o modelo oferece um referencial analítico para compreender como conhecimentos dispersos entre indivíduos, equipes e unidades organizacionais podem ser compartilhados, articulados e transformados em capacidades coletivas e inteligência organizacional.

Paralelamente, Probst, Raub e Romhardt (2002) propõem um modelo de GC com enfoque operacional, estruturado em processos que permitem compreender e gerenciar o ciclo do conhecimento nas organizações. Os autores identificam oito processos fundamentais: definição de metas de conhecimento, identificação do conhecimento existente, aquisição de conhecimento externo, desenvolvimento de novos conhecimentos e competências, compartilhamento e disseminação do conhecimento, utilização do conhecimento, retenção e preservação de saberes críticos e avaliação dos resultados. Esse modelo oferece uma abordagem sistemática para diagnosticar lacunas, orientar intervenções e monitorar a efetividade das iniciativas de GC.

Complementarmente, Strauhs *et al.* (2012) compreendem a GC como um processo contínuo e cíclico, fundamentado na aquisição, organização, e a utilização de informações e conhecimentos estratégicos. Nessa perspectiva, as informações são coletadas e estruturadas de forma sistemática, transformando-se em subsídios para a geração de inteligência organizacional e para a tomada de decisão. Os resultados produzidos por esse processo retroalimentam novos ciclos de aprendizagem e aperfeiçoamento, evidenciando o caráter dinâmico da GC. Assim, a GC pode ser entendida como uma prática permanente que promove a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento em benefício do desempenho organizacional.

2.3 Gestão do Conhecimento em redes e institutos de pesquisa

A aplicação da GC em redes de inovação distribuídas apresenta desafios distintos daqueles observados em organizações convencionais. Torres, Pierozzi Júnior e Pereira (2009) argumentam que, em institutos de pesquisa, desenvolvimento e inovação, a GC deve estar integrada aos próprios processos de produção do conhecimento permeando atividades como a elaboração de estudos, relatórios técnicos, análises e projetos de pesquisa. Portanto, a GC não pode ser concebida como uma função isolada ou restrita a um setor específico, mas como uma prática transversal incorporada às rotinas institucionais.

Essa característica exige considerar particularidades inerentes aos ambientes de pesquisa, entre as quais se destacam os ciclos prolongados de produção científica e tecnológica, que demandam mecanismos de retenção e preservação do conhecimento ao longo do tempo; a coexistência de múltiplas comunidades de prática, marcadas por diferentes perspectivas disciplinares, metodológicas e temáticas; e a necessidade de equilibrar o compartilhamento interno do conhecimento com a proteção de informações estratégicas ainda em fase de desenvolvimento. Dessa forma, a efetividade da GC depende de sua capacidade de articular essas dinâmicas, promovendo a circulação do conhecimento sem comprometer os processos de geração de valor e inovação.

Em redes de inovação, esse desafio torna-se ainda mais complexo. Embora concentrem expressivo volume de conhecimento técnico, metodológico e setorial, essas estruturas frequentemente convivem com competências dispersas e pouco visíveis, distribuídas entre diferentes unidades, equipes e áreas de atuação. Essa fragmentação dificulta a identificação de especialistas, o reconhecimento de lacunas de conhecimento, a articulação estratégica de parcerias e o compartilhamento sistemático de boas práticas.

Nesse sentido, King (2006) observa que o compartilhamento de conhecimento em ambientes distribuídos é influenciado por barreiras de natureza cognitiva, cultural, tecnológica

e motivacional. Entre elas, destacam-se as dificuldades associadas à explicitação do conhecimento tácito, as diferentes percepções sobre o que constitui conhecimento válido, a heterogeneidade das infraestruturas tecnológicas utilizadas e os receios relacionados à perda de vantagens competitivas ou de reconhecimento profissional. Tais fatores podem limitar a circulação do conhecimento e comprometer o aproveitamento das capacidades existentes na rede.

2.4 Inteligência Coletiva (IC)

A IC constitui um conceito amplamente explorado na literatura, sendo objeto de diferentes interpretações e abordagens teóricas. Seu desenvolvimento conceitual ganhou maior visibilidade com a expansão das tecnologias digitais e a intensificação das interações em rede, contexto em que a produção coletiva do conhecimento passou a ocupar posição central nos estudos sobre colaboração, inovação e compartilhamento de saberes.

Nesse contexto, Lévy (2003) define a IC como uma inteligência distribuída entre os indivíduos, constantemente valorizada e coordenada em tempo real, resultante da mobilização efetiva das competências existentes em determinado coletivo. Para o autor, o conhecimento não está concentrado em um único sujeito ou instituição, mas disperso entre diferentes atores sociais, sendo potencializado mediante interação, cooperação e compartilhamento de saberes. Sob essa perspectiva, a IC surge da capacidade de articular conhecimentos dispersos em processos colaborativos orientados à construção de soluções e aprendizagens comuns.

Maleewong, Anutariya e Wuwongse (2008) e Yuan *et al.* (2008) corroboram essa compreensão ao afirmarem que a IC corresponde à capacidade de grupos humanos ampliarem a sua capacidade de aprendizagem, adaptação e resolução de problemas por meio da colaboração. Nesse processo, cada indivíduo contribui com conhecimentos, experiências e competências específicas, permitindo a construção de repertórios coletivos mais amplos e complexos. Assim, a IC resulta da articulação entre diferentes saberes, permitindo que o grupo produza soluções e conhecimentos que dificilmente seriam alcançados de forma isolada.

Para Pór (1995), a IC desempenha uma função estratégica nas organizações ao possibilitar a mobilização coordenada de conhecimentos e competências diante de cenários marcados pela complexidade e pela mudança contínua. Nessa perspectiva, a capacidade de articular saberes distribuídos entre diferentes indivíduos e grupos favorece respostas mais ágeis e qualificadas aos desafios institucionais, fortalecendo processos de aprendizagem, inovação e construção coletiva de soluções.

Bembem e Santos (2013), ao discutirem as contribuições de Lévy (2003), argumentam que a IC depende da existência de condições sociotécnicas que favoreçam a interação e a

cooperação entre os indivíduos. Nesse contexto, as tecnologias digitais constituem-se em mediadoras dos processos de compartilhamento, circulação e construção do conhecimento, ao possibilitarem a articulação de saberes distribuídos em diferentes espaços e comunidades. Desse modo, plataformas colaborativas e ambientes interativos contribuem para ampliar as possibilidades de participação, aprendizagem e produção coletiva de conhecimento.

A articulação entre competências distribuídas por meio das interações sociais favorece a aprendizagem coletiva e a produção de conhecimento, elementos centrais da IC. Nesse sentido, Kaufmann *et al.* (2010) argumentam que a importância da GC e da IC cresce à medida que aumenta a demanda por inovação, uma vez que ambas contribuem para o fortalecimento da aprendizagem organizacional, da capacidade inovativa e da competitividade institucional.

Diante desses desafios, a literatura aponta a IC como um dos principais resultados da GC em redes (Lévy, 2003). Trata-se de um fenômeno emergente que ultrapassa a agregação das capacidades individuais, resultando da articulação de conhecimentos e experiências compartilhadas entre os integrantes da rede.

Sob essa perspectiva, a GC pode ser compreendida como um mecanismo de operacionalização da IC em redes. Quando o conhecimento existente é identificado, compartilhado e incorporado às práticas organizacionais, favorecendo a conversão entre os conhecimentos tácitos e explícitos, a rede deixa de operar como um conjunto de instituições isoladas e passa a constituir um sistema colaborativo capaz de produzir respostas mais qualificadas inovadoras e alinhadas às demandas institucionais.

2.5 Mapeamento de Competências (MC)

No escopo desta pesquisa, o MC pode ser compreendido como um instrumento de GC voltado à identificação, organização e mobilização de competências distribuídas na rede. Em contextos marcados por elevada complexidade e interdependência, o conhecimento relevante para a ação coletiva nem sempre está formalizado ou facilmente acessível, manifestando-se frequentemente de forma situada e relacional. Nesse cenário, o mapeamento contribui para tornar visíveis conhecimentos e capacidades que, embora presentes, permanecem dispersos ou pouco articulados. Neste estudo, a competência é tomada em nível coletivo: refere-se à capacidade de cada instituição para desenvolver os produtos, arranjos setoriais e temas estratégicos que compõem sua atuação. Por essa razão, as competências da rede são apreendidas empiricamente por meio dessas entregas, que funcionam como manifestação observável da capacidade instalada em cada unidade.

A operacionalização do mapeamento requer distinguir os termos que estruturam a coleta e a análise. Por competência entende-se, neste estudo, a capacidade coletiva da unidade

para mobilizar conhecimentos, técnicas e recursos na produção de um resultado, o que a diferencia da noção de capacidade instalada, referente aos meios disponíveis, como infraestrutura, equipe e ativos de conhecimento. O produto corresponde à entrega concreta que materializa a competência, sendo tomado como sua manifestação observável, uma vez que a competência não é diretamente mensurável. O tema estratégico designa o recorte substantivo ao qual o produto se dirige, como educação, relações de trabalho ou desenvolvimento regional, enquanto o arranjo setorial identifica o segmento econômico atendido, como construção, energia ou alimentos e bebidas. Tema e setor constituem, portanto, dimensões de cobertura, e não competências em si: uma mesma competência pode ser aplicada a distintos temas e setores, assim como um mesmo setor pode ser atendido por unidades que mobilizam competências diferentes.

Nessa perspectiva, o MC vai além de um simples inventário de capacidades e assume a função estratégica na gestão dos recursos cognitivos da rede. Ao evidenciar experiências, especializações, vínculos temáticos, repertórios metodológicos e capacidades de cooperação dos seus integrantes, esse processo favorece a transformação de conhecimentos dispersos em recursos compartilháveis. Trata-se, portanto, de um mecanismo que contribui para a socialização de saberes tácitos, para sua externalização em formatos comunicáveis, para sua combinação em arranjos mais amplos de informação e, finalmente, para sua internalização em práticas organizacionais mais consistentes (Nonaka; Takeuchi, 1995).

Além disso, o MC oferece suporte a dimensões centrais da GC ao subsidiar a identificação de lacunas, a retenção de saberes críticos, o compartilhamento orientado e a recomposição contínua das capacidades institucionais. Em redes caracterizadas pela diversidade de competências e áreas de atuação, esse instrumento permite não apenas localizar os conhecimentos relevantes, mas também compreender como eles podem ser integrados, recombinaos e aplicados de modo mais estratégico. Nesse sentido, o mapeamento funciona como uma base para a coordenação do conhecimento existente e para o fortalecimento das práticas colaborativas.

Do ponto de vista teórico, essa abordagem se articula à noção de IC, na medida em que viabiliza a coordenação de competências dispersas em torno de objetivos compartilhados. A capacidade da rede em produzir respostas qualificadas depende da articulação entre conhecimentos e experiências dispersas entre seus integrantes. Nesse contexto, o MC, não se limita à identificação de perfis profissionais; mas cria condições para que o conhecimento individual seja convertido em recurso coletivo, passível de mobilização em processos de cooperação, aprendizagem e inovação.

Portanto, a proposição de investigar o MC como instrumento de GC em uma rede nacional de pesquisa e inovação insere-se em uma agenda de relevância estratégica. Trata-se de promover a visibilidade, a articulação das competências existentes, fortalecendo a capacidade coletiva da rede de produzir inteligência qualificada e gerar respostas mais consistentes para os desafios da inovação territorial e setorial.

3. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como estudo aplicado, qualitativo e exploratório, voltado à análise do MC como instrumento de GC em redes de inovação. O percurso metodológico contempla o levantamento de competências declaradas, a definição de categorias analíticas, a sistematização dos dados, a identificação de lacunas e sobreposições, o reconhecimento de especializações a proposição de estratégias voltadas à mobilização da IC.

Esta pesquisa adota uma perspectiva epistemológica interpretativista, compreendendo as competências organizacionais como construtos socialmente situados, cujos significados surgem das práticas, discursos e contextos particulares de atuação de cada unidade. Nesse paradigma, a IC é entendida como um processo relacional, resultante da articulação entre conhecimentos tácitos e explícitos distribuídos na rede.

O desenho metodológico caracteriza-se como estudo de caso qualitativo de múltiplos casos, tendo cada instituto de inovação como uma unidade de análise em uma rede de inovação nacional. Esta configuração permite compreender tanto as especificidades de cada contexto quanto os padrões de mobilização de competências em nível de rede.

A abordagem qualitativa é justificada pela necessidade de compreender não apenas o quê (que competências existem), mas como e por que elas são mobilizadas (ou não) em processos coletivos de geração de inteligência. A opção pela unidade de análise coletiva, o instituto de pesquisa, e não o profissional individual, constitui uma decisão metodológica deliberada.

Embora as instituições não concorram entre si, as unidades manifestaram reservas quanto à exposição nominal da expertise de seus colaboradores, em razão do risco de mobilidade de pessoal entre instituições. Optou-se, assim, por mapear a competência no nível institucional, compreendida como a capacidade coletiva da unidade para desenvolver determinados produtos, arranjos setoriais e temas estratégicos, e não como o somatório das competências individuais de seus integrantes.

A população é composta por dez instituições de pesquisa e inovação tecnológica, integrantes de uma rede nacional, distribuídos geograficamente em diferentes regiões: Pará,

Maranhão, Rondônia, Espírito Santo, Acre, Rio de Janeiro, Alagoas, Roraima, Mato Grosso e Rio Grande do Sul. A amostragem foi intencional (propositiva), priorizando instituições que: a) integram formalmente a rede estudada; b) possuem experiência consolidada em produção de inteligência setorial/territorial; e c) representam diversidade geográfica e de capacidades.

Cada instituto foi analisado considerando sua estrutura organizacional, portfólio de produtos (estudos setoriais, plataformas de visualização de dados, análises socioeconômicas, prospectiva tecnológica e organizacional) e cobertura de arranjos setoriais e temas estratégicos. O acesso aos dados foi mediado por responsáveis indicados pelas próprias unidades.

A coleta de dados foi realizada por meio de formulário estruturado on-line, contendo questões abertas e fechadas. O instrumento foi organizado em seis eixos temáticos: a) identificação da unidade (estado, responsável, contato); b) produtos do portfólio da rede desenvolvidos pela unidade, com possibilidade de declaração múltipla; c) arranjos setoriais atendidos por cada produto; d) temas estratégicos priorizados (educação básica e profissional, macroeconomia, ciência/tecnologia/ inovação, desenvolvimento regional, governança, sustentabilidade, relações de trabalho, entre outros); e) competências e dimensões de maturidade autodeclaradas (infraestrutura, orientação estratégica, ativos de conhecimento, equipe, gestão); f) necessidades de mentoria ou colaboração para desenvolvimento de competências não plenamente consolidadas (a síntese do instrumento consta no Apêndice A).

O instrumento combinou questões de múltipla escolha e campos abertos permitindo tanto a agregação de dados quanto a identificação de nuances qualitativas. A coleta ocorreu entre março e abril de 2026, com adesão voluntária de dez das vinte e seis instituições convidadas (38%). A participação por adesão implica que as unidades respondentes não constituem amostra probabilística da rede; por decorrerem de autosseleção, os resultados não são generalizáveis ao conjunto das instituições, restringindo-se às unidades que efetivamente participaram. Em pesquisa qualitativa de casos múltiplos, a suficiência amostral orienta-se pela profundidade analítica e pela diversidade de situações representadas, e não pela representatividade estatística. As dez unidades participantes contemplam diferentes regiões do país e apresentam perfis distintos quanto à amplitude de portfólio e à presença de competências especializadas, conforme evidenciado na seção de resultados, o que oferece variabilidade à análise. Os dados foram analisados por meio de análise temática (Braun; Clarke, 2006; Maguire; Delahunt, 2017), seguindo procedimento sistemático de codificação e síntese interpretativa em cinco etapas.

Primeira fase - Preparação e familiarização: os dados foram exportados do formulário (planilha Excel) e cada instituição foi considerada uma unidade de análise. Realizou-se leitura

horizontal integral das respostas, anotando-se padrões iniciais, contradições e campos de interesse particular.

Segunda fase - Normalização e codificação: procurou-se identificar e padronizar variações semânticas nas declarações de competências. Por exemplo, respostas que mencionavam "análise de dados", "processamento de dados" e "infraestrutura de dados" foram agrupadas sob categoria de codificação "Engenharia e arquitetura de dados". Esse processo foi executado manualmente, preservando-se o contexto original de cada resposta. Adotou-se codificação aberta (não guiada por categorizações apriorísticas), permitindo que temas surgissem dos dados.

Terceira fase - Identificação de temas: os códigos foram agrupados em três dimensões analíticas: 1 - Dimensão de produto: tipos de inteligência produzidos (estudos setoriais/territoriais, análises socioeconômicas, prospectiva tecnológica/organizacional, plataformas de visualização, modelos analíticos); 2 - Dimensão de cobertura: arranjos setoriais atendidos (energia, alimentos, construção, têxtil, transporte etc.) e temas estratégicos priorizados; 3 - Dimensão de capacidade: ativos de conhecimento, infraestrutura tecnológica, orientação estratégica, composição de equipes e maturidade de gestão.

Quarta fase - Interpretação relacional: as competências foram analisadas como elementos interdependentes de rede, permitindo identificar lacunas, ausência de competências críticas para funções-chave da rede (exemplo: engenharia de dados em instituições que produzem plataformas); sobreposições, competências recorrentes que indicam capacidade coletiva consolidada; especialização, instituições que surgiram como referência em determinado domínio temático ou metodológico; potenciais de colaboração, complementaridades entre instituições que sugerem oportunidades de parceria.

Quinta fase - Síntese e proposição: elaboração de recomendações de estratégias de mobilização alinhadas à IC da rede. Para fortalecer a confiabilidade dos resultados, adotaram-se estratégias propostas por Merriam e Tisdell (2016): a) Triangulação de dados: as respostas declaradas foram confrontadas com documentação institucional disponível (portfólios publicados, relatórios de atividades) para validação parcial; b) Clareza do processo: todo procedimento de codificação foi registrado em planilhas de rastreamento, permitindo auditabilidade dos achados; c) Reconhecimento de posicionamento do pesquisador: adota-se transparência quanto aos pressupostos epistemológicos e ao interesse em mobilizar conhecimento para aprimoramento da rede. Prevê-se ainda, como etapa futura, a realização de *member checking*, com o compartilhamento dos resultados junto aos coordenadores das instituições para validação e complementação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

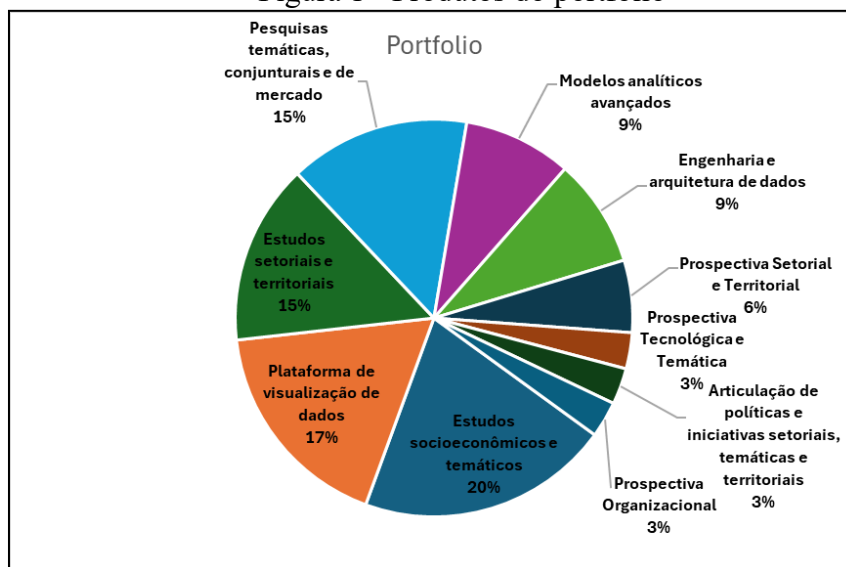
A análise dos dados permitiu identificar padrões relacionados à distribuição de competências, produtos, temas estratégicos e arranjos setoriais declarados pelas instituições participantes. O enquadramento de cada instituição de pesquisa considera, de forma combinada: a) os produtos, arranjos setoriais e temas estratégicos em que a unidade efetivamente atua; b) o quadro de profissionais que atuam diretamente nesses produtos, em quantidade e grau de especialização; c) os projetos e documentos desenvolvidos no âmbito dessas ações; e d) as evidências que comprovam essa atuação. Esse enquadramento oferece um parâmetro analítico, pois permite compreender que as competências declaradas precisam ser analisadas em relação ao contexto institucional, especialmente ao estágio de desenvolvimento de cada unidade.

A amostra concentra-se, portanto, em delimitar o escopo analítico das instituições em processo de estruturação e consolidação. Antes de uma limitação, trata-se de um recorte coerente com o objetivo da pesquisa: é justamente nesses estágios que o MC tende a gerar maior valor como instrumento de diagnóstico e desenvolvimento. Os resultados devem, assim, ser lidos como indicativos de potencialidades, lacunas e oportunidades de articulação entre instituições em consolidação

Em relação aos produtos do portfólio, foram registradas 34 ocorrências entre as dez instituições participantes (Figura 1), haja vista que cada instituição poderia escolher mais de um produto. Destacaram-se os Estudos socioeconômicos e temáticos, mencionados por sete unidades; e as Plataformas de visualização de dados, mencionada por seis; Pesquisas temáticas, conjunturais e de mercado e Estudos setoriais e territoriais, ambos mencionados por cinco unidades. Com menor frequência, aparecem Modelos analíticos avançados e Engenharia e arquitetura de dados, com três ocorrências cada, além de produtos relacionados à prospectiva e à articulação setorial, foram mencionados de forma mais pontual.

Cabe esclarecer a unidade de contagem adotada em cada bloco de resultados: os produtos do portfólio e os arranjos setoriais foram contabilizados por unidade declarante, de modo que cada instituição contribui, no máximo, com uma ocorrência por item; os temas estratégicos, por sua vez, foram contabilizados por produto declarado, razão pela qual seu total de ocorrências pode superar o número de instituições participantes.

Figura 1 - Produtos do portfólio



Fonte: Os autores (2026)

Os resultados indicam que a rede concentra as suas atividades em produtos de natureza analítica, socioeconômica, territorial e informacional. A predominância de estudos socioeconômicos, estudos setoriais, pesquisas conjunturais e plataformas de visualização de dados sugere uma capacidade consolidada de produção de inteligência aplicada. Em contrapartida, a menor presença de produtos relacionados à engenharia e arquitetura de dados, modelos analíticos avançados e prospectiva indica uma distribuição mais limitada de competências especializadas ou tecnicamente complexas entre as instituições participantes.

No que se refere aos arranjos setoriais, os dados indicam maior presença dos segmentos de Construção, Têxtil, Vestuário e Calçados, Alimentos e Bebidas, Energia, Veículos, Embarcações e Aeronaves e Agropecuária (Figura 2). Esse resultado indica que a rede concentra parte significativa de sua atuação em setores industriais tradicionais e estratégicos, articulando agendas territoriais, produtivas e econômicas.

Figura 2 – Arranjos setoriais



Fonte: Os autores (2026)

A predominância dos arranjos de Construção, Têxtil, Vestuário e Calçados e Alimentos e Bebidas evidencia campos com maior potencial de articulação entre instituições. Esses segmentos podem constituir eixos prioritários para ações de compartilhamento de metodologias, formação de grupos temáticos, estruturação de comunidades de prática e identificação de unidades de referência. Por outro lado, arranjos menos recorrentes podem indicar tanto lacunas de cobertura quanto demandas mais específicas, exigindo análises complementares para melhor compreensão de sua relevância estratégica.

Em relação aos temas estratégicos declarados por produto, destacaram-se Relações de Trabalho (14 ocorrências), Educação Profissional e Superior (13) e Educação Básica (13), seguidos de Saúde e Segurança, Desenvolvimento Produtivo, Macroeconomia e Investimentos, Ciência, Tecnologia e Inovação e Desenvolvimento Regional (oito ocorrências cada), conforme a Tabela 1. Esse conjunto revela uma atuação diversificada, que integra dimensões econômicas, educacionais, produtivas, sociais e tecnológicas.

Tabela 1 – Frequência dos temas estratégicos priorizados pelas instituições (contagem por produto declarado)

Tema estratégico	Ocorrências
Relações de Trabalho	14
Educação Profissional e Superior	13
Educação Básica	13
Saúde e Segurança	9
Desenvolvimento Produtivo	9

Macroeconomia e Investimentos	8
Ciência, Tecnologia e Inovação	8
Desenvolvimento Regional	8

Fonte: Os autores (2026)

A forte presença de temas associados à educação, ao trabalho, ao desenvolvimento produtivo e à inovação revela que a rede possui competências conectadas a agendas estruturantes para o desenvolvimento produtivo e industrial e evidencia oportunidades de integração entre diferentes produtos e áreas de atuação.

A distribuição das competências entre as unidades participantes revela assimetrias que sustentam oportunidades de cooperação na rede (Tabela 2). Cinco instituições (I1 a I5) concentram os portfólios mais amplos, de quatro a sete produtos, e reúnem a totalidade das competências especializadas: a engenharia e arquitetura de dados está presente apenas em I1, I2 e I5; a prospectiva, em I1, I2 e I3; e os modelos analíticos avançados, em I3, I4 e I7. No extremo oposto, três unidades (I8, I9 e I10) declaram um único produto, vinculado a estudos socioeconômicos ou a plataformas de visualização, sem competências nos domínios especializados. Cada competência tecnicamente mais complexa encontra-se, assim, em no máximo três das dez unidades, o que posiciona os institutos em um portfólio amplo como potenciais referências para os demais. Essa leitura demanda cautela, contudo: a identificação de unidades de referência deve considerar não apenas a amplitude do portfólio, mas também a qualidade das entregas, a disponibilidade para cooperação e o reconhecimento pelos pares.

Tabela 2 – Perfil comparativo das instituições participantes

Instituição	Nº de produtos	Competências especializadas*
I1	7	Engenharia de dados; prospectiva
I2	6	Engenharia de dados; prospectiva
I3	5	Modelos analíticos; prospectiva
I4	5	Modelos analíticos
I5	4	Engenharia de dados
I6	2	—
I7	2	Modelos analíticos
I8	1	—
I9	1	—

* Domínios identificados como menos disseminados na rede: engenharia e arquitetura de dados, prospectiva e modelos analíticos avançados.

Fonte: Os autores (2026)

Do ponto de vista da GC, os resultados podem ser lidos à luz dos processos propostos por Probst, Raub e Romhardt (2002). O primeiro movimento corresponde à identificação do conhecimento: o mapeamento torna visíveis capacidades já distribuídas na rede, especialmente em análise socioeconômica, estudos territoriais, pesquisas conjunturais e visualização de dados. O segundo relaciona-se à aquisição e ao desenvolvimento do conhecimento, ao evidenciar lacunas em produtos mais especializados, engenharia de dados, modelos analíticos avançados e prospectiva, que demandam internalizar novas competências ou cooperar para desenvolvê-las. O terceiro diz respeito ao compartilhamento e à utilização do conhecimento: a combinação entre produtos, arranjos e temas permite identificar complementaridades e potenciais colaborações entre instituições, condição para que o conhecimento existente seja efetivamente mobilizado em benefício coletivo. Esses movimentos articulam, assim, a etapa diagnóstica do MC aos processos operacionais da GC.

Os resultados reforçam que o MC vai além da identificação de capacidades individuais, ao tornar visível a arquitetura cognitiva da rede, permitindo compreender áreas consolidadas, necessidades de fortalecimento e oportunidades de cooperação, subsidiando ações de desenvolvimento entre as instituições. Conclui-se, portanto, que o MC constitui um instrumento relevante para a GC em redes de inovação, ao apoiar a identificação de especialistas, a formação de comunidades de prática, a estruturação de mentorias entre pares, a definição de agendas de capacitação e o fortalecimento da IC.

Os resultados indicam que a rede possui capacidades já distribuídas e reconhecíveis, mas ainda demanda mecanismos sistemáticos de articulação para transformar essas competências em processos contínuos de colaboração, aprendizagem e inovação. Em termos do modelo de conversão de Nonaka e Takeuchi (1995), o mapeamento atua sobretudo na externalização, ao tornar explícitas competências antes tácitas e dispersas, e cria condições para a combinação desses saberes em arranjos coletivos; a socialização e a internalização desses conhecimentos nas práticas da rede dependem, contudo, das ações de cooperação ainda em curso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

Este estudo teve como objetivo analisar como o MC pode contribuir para a GC e para o fortalecimento da IC em uma rede nacional de instituições de pesquisa e inovação tecnológica.

Os resultados indicaram que o MC constitui um instrumento relevante para tornar visíveis capacidades distribuídas, identificar especialistas, reconhecer lacunas e subsidiar estratégias de cooperação entre unidades organizacionais.

A análise evidenciou que a rede possui competências consolidadas em áreas relacionadas à produção de estudos socioeconômicos, análises setoriais e territoriais, pesquisas conjunturais e plataformas de visualização de dados. Ao mesmo tempo, foram identificadas assimetrias na distribuição de capacidades mais especializadas, particularmente em domínios como engenharia e arquitetura de dados, prospectiva e modelos analíticos avançados. Esses resultados reforçam a importância de mecanismos estruturados de GC capazes de promover circulação de saberes, compartilhamento de experiências e desenvolvimento colaborativo de competências.

Sob a perspectiva da IC, os resultados indicam que a rede já dispõe de conhecimentos, experiências e capacidades distribuídas que podem ser mobilizadas coletivamente. Entretanto, a existência dessas competências não garante, por si só, sua utilização integrada. A transformação dessas capacidades em IC depende de mecanismos permanentes de articulação, compartilhamento e aprendizagem entre as instituições. Cabe registrar que a aplicação dos resultados do mapeamento encontra-se em curso: os coordenadores da rede avaliam, no momento, como incorporar os resultados à articulação entre as unidades. Desse modo, o estudo não afirma a IC como resultado já consolidado, mas posiciona o MC como etapa diagnóstica que cria as condições para sua mobilização, cujo desdobramento prático está em andamento.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para aproximar os campos da GC, da IC e do MC, demonstrando como esses conceitos podem ser articulados em ambientes organizacionais organizados em rede. Além disso, amplia as discussões sobre a operacionalização da GC em instituições de pesquisa, um tema que precisa de maior exploração na literatura nacional.

No âmbito prático, a pesquisa oferece subsídios para o desenvolvimento de estratégias de identificação de especialistas, formação de comunidades de prática, programas de mentoria entre pares, compartilhamento de metodologias e fortalecimento das capacidades institucionais da rede. O percurso de diagnóstico documentado neste estudo pode ser adaptado a outras redes de pesquisa e inovação, respeitadas as especificidades de cada contexto.

Entretanto, os resultados devem ser interpretados à luz das limitações da pesquisa. Por apoiarem-se em autodeclaração institucional, os dados podem apresentar diferenças entre as competências declaradas e aquelas efetivamente mobilizadas nas práticas; o *member checking* previsto e a futura ampliação da amostra poderão mitigar essa lacuna. Cabe registrar, ainda, uma escolha analítica: embora o estudo adote a estratégia de casos múltiplos, a análise

privilegiou a identificação de padrões agregados da rede, em detrimento do exame aprofundado de cada instituição individualmente. Essa opção, coerente com o objetivo de diagnosticar capacidades distribuídas no conjunto da rede, restringe a compreensão das particularidades de cada unidade, aspecto que estudos futuros poderão desenvolver.

Como agenda para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a investigação para toda a rede, incorporando as demais instituições e permitindo análises comparativas entre diferentes níveis de desenvolvimento institucional. Também se sugere a realização de estudos capazes de acompanhar a evolução das competências ao longo do tempo e avaliar os impactos de iniciativas de GC na cooperação entre unidades.

Adicionalmente, outras pesquisas podem explorar redes de colaboração efetivamente estabelecidas entre instituições, utilizando técnicas de análise de redes sociais para identificar fluxos de conhecimento, padrões de interação e estruturas de influência. Outra possibilidade consiste em investigar a relação entre maturidade organizacional, competências institucionais e desempenho das instituições, contribuindo para o desenvolvimento de modelos mais robustos de GC em redes de inovação.

Conclui-se que o MC ultrapassa sua função descritiva e se configura como um instrumento estratégico para a GC, ao criar condições para a identificação, articulação e mobilização de capacidades distribuídas. Quando associado a mecanismos de compartilhamento e aprendizagem organizacional, esse instrumento contribui para o fortalecimento da IC e para a ampliação da capacidade colaborativa das redes de inovação.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: integrando comportamento, estrutura e tecnologia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BARROS, Maria Cecilia Jardim; BORGES, Leandro; ALMEIDA, Mauricio Barcellos. Gestão do conhecimento: planejamento de um percurso. **Informação & Informação**, Londrina, v. 30, n. 4, p. 261-285, out./ dez. 2025. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/51418/53209>. Acesso em: 26 maio 2026.

BEMBEM, Angela Halen Claro; SANTOS, Plácida Leopoldina V. Amorim da Costa. Inteligência coletiva: um olhar sobre a produção de Pierre Lévy. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 139-151, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/qxsGdQ7r46rLdMsGyrYyqXw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 maio 2026.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KAUFMANN, Geir *et al.* Knowledge management systems in product innovation: insight from a computational modelling approach. **International Journal of Management Concepts and Philosophy**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 42-61, 2010.

KING, William R. Knowledge sharing. In: SCHWARTZ, David G. (org.). **Encyclopedia of knowledge management**. Hershey: Idea Group Publishing, 2006. p. 493-498.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

MAGUIRE, Moira; DELAHUNT, Brid. Doing a thematic analysis: a practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. **All Ireland Journal of Higher Education (AISHE-J)**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 3351-33514, 2017.

MALEEWONG, Krissada; ANUTARIYA, Chutiporn; WUWONGSE, Vilas. A collective intelligence approach to collaborative knowledge creation. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SEMANTICS, KNOWLEDGE AND GRID, 4., 2008, Beijing, CN. **Proceedings** [...]. Beijing, CN: IEEE, 2008. p. 64-70. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/4725897>. Acesso em: 25 maio 2026.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. **Qualitative research**: a guide to design and implementation. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PÓR, George. The quest for collective intelligence. In: GOZDZ, Kazimierz (eds). **Community building**: renewing spirit and learning in business. [S. l.]: New Leaders Press, 1995. p. 64-70. Disponível em: https://www.academia.edu/507274/The_Quest_for_Collective_Intelligence_in_Community_Building_Renewing_Spirit_and_Learning_in_Business?auto=download. Acesso em: 24 maio 2026.

PROBST, Gilbert J. B.; RAUB, Steffen P.; ROMHARDT, Kai. **Managing knowledge**: building blocks for success. Chichester: John Wiley & Sons, 2002.

STRAUHS, Faimara do Rocio *et al.* **Gestão do conhecimento nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TORRES, Zacharias; PIEROZZI JÚNIOR, Ítalo; PEREIRA, Liliana Brás. Gestão do conhecimento em institutos de pesquisa: um estudo de caso. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 265-282, 2009.

YUAN, Wenyan *et al.* Collective intelligence in knowledge management. In: XU, Li. D.; TJOA, A. Min.; CHAUDHRY, Sobail. S. (eds). **Research and practical issues of enterprise information systems II**. Boston: Springer, 2008. p. 651-655. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-0-387-75902-9_72#citeas. Acesso em: 23 maio 2026.

APÊNDICE A – Síntese do instrumento de coleta

O quadro a seguir sintetiza a estrutura do formulário estruturado on-line aplicado as instituições, organizado em seis eixos. Reproduzem-se os eixos, o tipo de resposta e o conteúdo solicitado; a formulação exata dos itens foi adaptada para fins de apresentação.

Eixo 1 — Identificação da unidade

Campos abertos. Estado; instituição responsável; nome do responsável pelo preenchimento; contato.

Eixo 2 — Produtos do portfólio

Seleção múltipla, com possibilidade de declarar mais de um produto. Quais produtos do portfólio da rede a unidade desenvolve? (estudos setoriais e territoriais; estudos socioeconômicos e temáticos; pesquisas temáticas, conjunturais e de mercado; plataformas de visualização de dados; modelos analíticos avançados; engenharia e arquitetura de dados; perspectiva setorial e territorial; perspectiva tecnológica e temática; perspectiva organizacional; articulação de políticas e iniciativas setoriais, temáticas e territoriais).

Eixo 3 — Arranjos setoriais atendidos

Seleção múltipla, associada a cada produto declarado no Eixo 2. Quais arranjos setoriais são atendidos por cada produto? (por exemplo: construção; têxtil, vestuário e calçados; alimentos e bebidas; energia; veículos, embarcações e aeronaves; agropecuária; entre outros).

Eixo 4 — Temas estratégicos priorizados

Seleção múltipla. Quais temas estratégicos a unidade prioriza em sua atuação? (educação básica; educação profissional e superior; macroeconomia e investimentos; ciência, tecnologia e inovação; desenvolvimento regional; desenvolvimento produtivo; saúde e segurança; relações de trabalho; governança; sustentabilidade; entre outros).

Eixo 5 — Competências e dimensões de maturidade autodeclaradas

Campos fechados e abertos. Em quais dimensões a unidade declara competências consolidadas? (infraestrutura; orientação estratégica; ativos de conhecimento; equipe; práticas de gestão). Descreva, quando aplicável, as competências associadas a cada dimensão.

Eixo 6 — Necessidades de mentoria ou colaboração

Campos fechados e abertos. A unidade identifica competências ainda não plenamente consolidadas para as quais demandaria mentoria ou colaboração? Em caso afirmativo, quais? Há competências que a unidade poderia oferecer a outras unidades da rede?