

APÊNDICE B – Relatório Técnico

UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFPEL



Acad. Vinicius Cardoso Meirelles

Prof. Dr. Alisson Eduardo Maehler

SUMÁRIO

1. RESUMO	3
2. INSTITUIÇÃO/SETOR (INSTITUIÇÃO E SETOR OBJETOS DA PESQUISA)	3
3. PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA (BENEFICIÁRIOS DAS MELHORIAS)	3
4. SITUAÇÃO PROBLEMA.....	4
5. OBJETIVO	5
6. ANÁLISE DIAGNÓSTICA	5
7. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	8
8. RESPONSÁVEIS/CONTATOS	28
REFERÊNCIAS.....	29

1 RESUMO

As instituições Públicas e seus servidores são peças indispensáveis para o bom andamento dos serviços públicos e atendimento da sociedade. A gestão do conhecimento exerce um papel primordial na gestão desse ativo, já que no serviço público, devido a grandes mudanças em chefias, aposentadorias e também mudanças políticas dentre seus servidores, gerir o conhecimento é uma das formas mais complexas e importantes nesse tipo de organização. Com isso, procurou-se analisar como a gestão do conhecimento está sendo aplicada nas Universidades Públicas Federais, através de um estudo de caso na Universidade Federal de Pelotas. Através desse estudo será apresentada uma proposta de intervenção de gestão do conhecimento a ser implementado primeiramente na reitoria da UFPel, podendo, posteriormente, ser aplicado em todas as unidades administrativas e acadêmicas da Instituição.

2 INSTITUIÇÃO/SETOR (INSTITUIÇÃO E SETOR OBJETOS DA PESQUISA)

Universidade Federal de Pelotas – UFPel. Trabalho realizado na Reitoria da UFPel.

Pró – Reitoria Administrativa, Pró – Reitoria de Planejamento, Coordenação de Material e Patrimônio, Núcleo e licitações, Núcleo de Gestão de Serviços Terceirizados, Coordenação de obras e projetos para estrutura física, superintendência de gestão de tecnologia da informação e comunicação e curso de História.

3 PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA (BENEFICIÁRIOS DAS MELHORIAS)

Primeiramente, servidores da Reitoria da UFPel e posteriormente todas unidades administrativas e acadêmicas da Instituição.

4 SITUAÇÃO PROBLEMA

A gestão do conhecimento (GC) como uma disciplina acadêmica, baseada na prática, testemunhou um interesse significativo nos últimos anos (MARIANO; AWAZU, 2016). Uma revisão de literatura feita por Massaro et al. (2015), mostrou que os estudos em gestão do conhecimento são fragmentados e não conseguiram desenvolver um corpo coeso de conhecimento. Além disso, o conhecimento é um recurso crítico no setor público, no setor privado e também no terceiro setor.

Denhart e Catlaw (2017) observam que os desafios e oportunidades na Administração Pública estão em entender como o avanço democrático de metas públicas está ligado à administração democrática e às aspirações pessoais dos trabalhadores de instituições públicas. Nesse sentido, indagam como o conhecimento pode melhorar o próprio bem-estar e o bem-estar da comunidade a qual estamos inseridos. Para os autores, “as pessoas, obviamente, adquirem conhecimento de maneiras diversas”. No entanto, destacam que, “existe ainda uma vasta quantidade de informações que precisamos aprender e diferentes formas pelas quais podemos obtê-las” (DENHART; CATLAW, 2017, p. 3).

Nery e Ferreira Filho (2015, p.3) afirmam que, embora a gestão do conhecimento nas organizações públicas e privadas seja exposta em teoria, o que fica evidente na maior parte dos estudos, pesquisas e análises é que nas Universidades ainda “são tímidas as ocorrências de práticas de Gestão do Conhecimento”.

Massaro, Dumay e Garlatti (2015) indicam a necessidade de aproximação entre os pesquisadores e os profissionais do setor público, a fim de que as pesquisas em gestão do conhecimento nessa área possam efetivamente contribuir de maneira significativa para a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos (MASSARO; DUMAY; GARLATTI, 2015).

Assim como em outros órgãos públicos, em especial as IFES, até o momento, a Universidade Federal de Pelotas não possui um modelo de Gestão do Conhecimento que possa ser aplicado nas suas unidades administrativas e acadêmicas. Isso pode comprometer o trabalho como um todo, já que sem essas ferramentas não é possível a interação e a disseminação do conhecimento, ainda mais dada a rotatividade e aposentadoria dos seus servidores.

5 OBJETIVO

Proposta de intervenção de Gestão do Conhecimento na UFPel, através de quatro etapas, que compreendem desde a fase de diagnóstico até a fase de implementação.

6 ANÁLISE DIAGNÓSTICA

Inicialmente foi realizada uma pesquisa através da coleta de dados, compreendendo normas, manuais, atas de reunião e processos do SEI (Sistema Eletrônico de Informações). Essa análise teve por finalidade encontrar informações relacionadas à Gestão do Conhecimento, as quais poderiam ou não estar sendo aplicadas na comunidade da UFPel, porém como o sistema foi implementado em 2017, não foram encontrados documentos relevantes que apontassem caminhos para responder as demandas do estudo. Por esse motivo, as entrevistas foram o ponto forte da coleta e análise dos resultados.

Em um segundo momento, foi elaborado o roteiro de entrevista com 9 questões semiestruturadas, fundamentadas nos objetivos específicos desta pesquisa. A elaboração das perguntas teve como base o trabalho de Batista (2012) e foi adaptado para atender melhor as especificidades da instituição e também para melhor entendimento dos entrevistados.

A entrevista pode ser entendida como uma conversa “cujo objetivo é obter, recuperar e registrar as experiências de vida guardadas na memória das pessoas” (LIMA, 2016, p. 26), bem como captar experiências, valores e motivações dos entrevistados, escolhidos a partir de critérios e interesses pautados no tema investigado (LIMA, 2016).

O roteiro foi enviado a 3 especialistas na área, uma docente do curso de Administração da UFPel, doutora em Administração pela UCS (Universidade de Caxias do Sul), um docente da UFRGS, Doutor em Administração pela mesma Universidade e um docente da PUC (Pontifca Universidade Católica) do Rio Grande do Sul. Após a análise, duas perguntas foram suprimidas e cinco perguntas tiveram sugestões dos especialistas, pois estavam muito fechadas e com isso prejudicaria o andamento das entrevistas.

Para a definição do número de entrevistas, foi utilizado o critério da amostragem por saturação, a qual é utilizada em pesquisas qualitativas a fim de delimitar o fechamento da amostra do estudo. Logo, nesta técnica, se percebe quando as informações coletadas nas respostas estão se repetindo, não sendo necessário um maior número de entrevistados, pois já é possível fazer a análise com os dados coletados (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

Após a confirmação do roteiro, foram entrevistados 8 servidores da UFPel, contemplando 1 Pró-Reitor, 4 servidores da Pró – Reitoria Administrativa, 1 servidor de unidade acadêmica e 2 servidores da Pró – Reitoria de Planejamento que atuam em setores técnicos da instituição.

O recorte geográfico para a pesquisa foi a Reitoria da UFPel e a escolha dos entrevistados foi intencional, pois os servidores convidados são pessoas chave na instituição com características similares como: posição hierárquica, tomadores de decisão e ligação com a gestão do conhecimento.

O processo de coleta de dados ocorreu entre outubro e dezembro de 2021. As entrevistas foram gravadas e transcritas em documento Microsoft Office Word (Microsoft, 2007), com o intuito de tornar possível a análise de forma interpretativa.

Primeiramente, a análise diagnóstica concluiu que a maior parte dos entrevistados não sabe ou nunca teve contato com o termo Gestão do Conhecimento. O entrevistador, em alguns momentos, precisou explicar alguns conceitos para que os entrevistados pudessem entender sobre o assunto e mesmo os servidores estando em setores diferentes, eles ainda não conseguem perceber a GC dentro do seu contexto de trabalho.

Após, a fim de identificar os recursos tecnológicos conhecidos/utilizados pelos entrevistados, questionou-se aos entrevistados qual a importância do SEI e se havia algum outro recurso dentro da UFPel que poderia auxiliar no processo de Gestão do conhecimento. Nesse ponto, observou-se que os entrevistados conhecem outras tecnologias que podem auxiliar nas práticas da Gestão do Conhecimento, porém, em virtude de a UFPel utilizar somente algumas ferramentas oficialmente, as outras tecnologias conhecidas não são usadas adequadamente.

Quando perguntados sobre a importância da Gestão do Conhecimento na organização, todos entrevistados descreveram ser fundamental, para a instituição, a Gestão do Conhecimento e, uma das observações mais relevantes apontadas na

entrevista é a de que com a aplicação da GC, a recepção de novos funcionários é facilitada, pois eles encontram dados e informações que precisam, de forma mais organizada, assim que iniciam suas atividades na instituição.

A existência de manuais organizacionais foi questionada nas entrevistas e percebeu-se nesse ponto que existe a cultura por parte de alguns setores da implantação do manual organizacional. Já em outros locais, existem manuais externos, mas nenhum específico para o desenvolvimento das atividades diárias do setor de trabalho.

Uma das questões da pesquisa questionava como é o ambiente de trabalho na instituição. Todos entrevistados informaram que o ambiente de trabalho na maior parte do tempo é bom e geralmente o conhecimento adquirido é compartilhado, porém alguns entrevistados relataram que o conhecimento é compartilhado entre os setores, mas entre os departamentos, essa prática não é muito exercida.

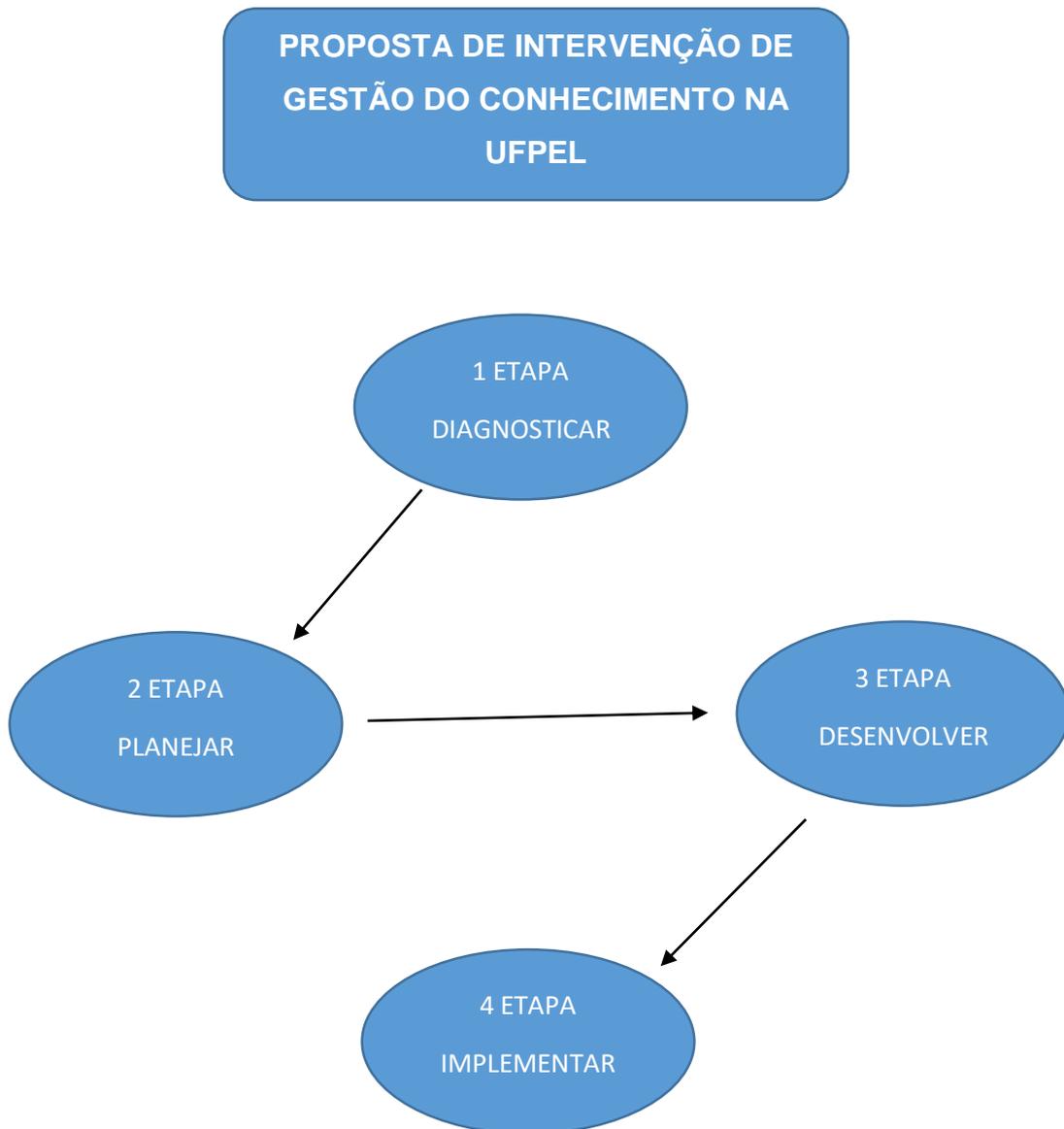
A aplicação de cursos de capacitação específicos para determinadas áreas foram pontos bastante citados durante as entrevistas. É necessário que a UFPel invista em cursos de capacitação específicos para cada área da instituição. Os cursos disponibilizados foram criticados por serem muito básicos e, por esse motivo, a UFPel poderia investir em talentos da própria instituição ou analisar melhor os cursos que são contratados.

O aumento dos recursos de tecnologia, exemplificados e sugeridos pelos entrevistados, agregados às ferramentas já utilizadas pela UFPel, podem contribuir com a eficiência dos serviços prestados à comunidade.

7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Na figura a seguir, ilustramos as etapas que farão parte da proposta de intervenção de Gestão do Conhecimento na UFPel.

Figura 1 – Proposta de intervenção de Gestão do Conhecimento na UFPel



Fonte: Elaboração própria

Essa proposta está baseada no trabalho intitulado Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública, de Batista (2012).

Na primeira etapa será realizado o diagnóstico da instituição. Nessa fase deverá ser realizada uma breve avaliação do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento dentro da instituição e, com base nisso, elaborar um relatório justificando a importância da GC.

Na segunda etapa, a instituição deverá fazer seu planejamento definindo sua visão, objetivos e estratégias de GC, definir as práticas de GC e sensibilizar os integrantes até elaborar sua proposta de intervenção de Gestão do Conhecimento.

Na terceira etapa, a UFPel irá desenvolver o projeto piloto a ser testado. Após, fará a implementação do projeto na Reitoria da UFPel e avaliar os resultados utilizando as lições aprendidas para fazer a implementação em toda instituição.

Na última etapa, serão discutidos os fatores críticos de sucesso na implementação da proposta de intervenção de Gestão do Conhecimento, serão definidos os meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC, desenvolver o plano de comunicação, elaborar estratégias de avaliação contínua na implementação do PGC e definir maneiras de lidar com a resistência dos servidores à implementação da GC.

Etapas do processo de elaboração do PGC:

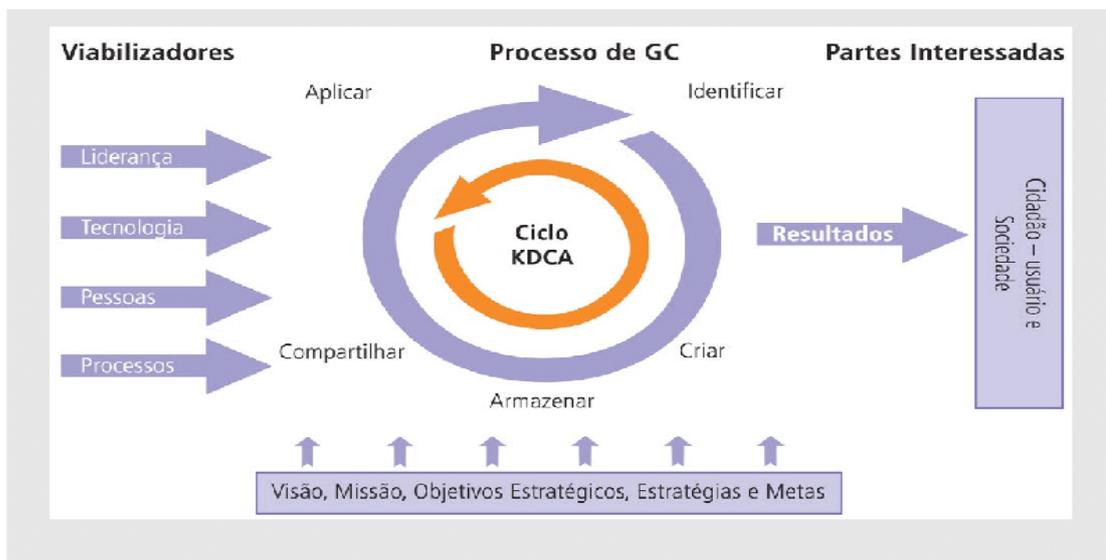
ETAPAS	AÇÃO
--------	------

Etapa 1 – Diagnóstico	
1.	Realizar a autoavaliação.
2.	Elaborar o business case para justificar a importância da GC.
Etapa 2 - Planejar	
3.	Definir a visão da GC.
4.	Definir os objetivos da GC.
5.	Definir as estratégias da GC.
6.	Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional).
7.	Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico, unidade central e equipes de GC.
8.	Definir as práticas de GC.
9.	Sensibilizar as pessoas na organização.
10.	Elaborar o PGC
Etapa 3 - Desenvolver	
11.	Escolher e implementar um projeto piloto.
12.	Avaliar o resultado do projeto piloto.
13.	Utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.
Etapa 4 - Implementar	
14.	Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC.
15.	Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC.
16.	Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC.
17.	Desenvolver o plano de comunicação do PGC.
18.	Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC.

Etapa 1 – Diagnóstico

A primeira etapa da proposta de intervenção será o Diagnóstico. O modelo a seguir deve ser usado como referência para entendermos os direcionadores estratégicos da instituição (visão, missão objetivos estratégicos, estratégias e metas).

Figura 2 – Ciclo KDCA



Fonte: Batista (2012)

De acordo com Batista (2012), a análise dos quatro viabilizadores (liderança, tecnologia, pessoas e processos) contribuirá para entender até que ponto esses fatores estão presentes na organização. As cinco atividades do processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento) e o Ciclo KDCA (Knowledge = conhecimento; Do = executar; Check = verificar; e Act = atuar corretamente) auxiliarão na realização de um mapeamento inicial das práticas de GC existentes na instituição que podem ser disseminadas durante a implementação (BATISTA, 2012).

Cada característica deverá ser utilizada a escala a seguir:

Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 a 35 dos critérios de 1 a 6 e nos itens 37 e 38 do critério 7):

1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

2 = As ações descritas são mal realizadas.

3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.

4 = As ações descritas são bem realizadas.

5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

Escala 2 (a ser utilizada no critério 7: resultados. Itens de 39 a 42).

1 = A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.

3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.

4 = Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.

5 = Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Fonte: Batista (2012)

Após a leitura dos sete critérios, e com base nas escalas 1 e 2 apresentadas acima, deverá ser realizada a pontuação individual e em grupo através das tabelas a seguir:

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC – FOLHAS DE PONTUAÇÃO INDIVIDUAL

Critério 1.0: liderança em GC		Pontuação
1.	A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	
2.	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	
3.	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	

4.	A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	
5.	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	
6.	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	
Subtotal critério 1.0: liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional (CGO)		

Fonte: APO (2009).

Critério 2.0: processo		Pontuação
7.	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	
8.	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar ("ao invés de criar") valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	
9.	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	
10.	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos impre-vistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	
11.	A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	
12.	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	
Subtotal critério 2.0: processo		

Fonte: APO (2009).

Critério 3.0: pessoas		Pontuação
13.	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	

14.	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	
15.	A organização tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria.	
16.	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	

Fonte: APO (2009).

Critério 4.0: tecnologia		Pontuação
19.	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (<i>web</i>) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	
20.	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	
21.	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	
22.	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	
23.	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	
24.	A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	
Subtotal critério 4.0: tecnologia		

Fonte: APO (2009).

Critério 5.0: processos de conhecimento		Pontuação
25.	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
26.	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	
27.	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
28.	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	
29.	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	

Fonte: APO (2009).

Critério 6.0: aprendizagem e inovação		Pontuação
31.	A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	
32.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	
33.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	

34.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	
35.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	
36.	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	
Subtotal critério 6.0: aprendizagem e inovação		

Fonte: APO (2009).

Critério 7.0: resultados da GC		Pontuação
37.	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	
38.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	
39.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	
40.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	
41.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	
42.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	
Subtotal critério 7.0: resultados da GC		

Fonte: APO (2009).

FOLHA DE PONTUAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO

Critério	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)	Pontuação máxima (2)	Colocação (1 – 7) ¹ (3)
1.0	Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)	(1)	30
2.0	Processo (assertivas de 7 a 12)		30
3.0	Pessoas (assertivas de 13 a 18)		30
4.0	Tecnologia (assertivas de 19 a 24)		30
5.0	Processos de GC (assertivas de 25 a 30)		30
6.0	Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)		30
7.0	Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)		30

	Total		210	
--	-------	--	-----	--

Fonte: APO (2009).

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DA FOLHA DE PONTUAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO:

- Na coluna (1), deverá ser escrito o subtotal da pontuação por critério. Após deve-se calcular a média das pontuações individuais para chegar à pontuação do seu grupo. Por fim, comparar o subtotal de cada pontuação com a pontuação máxima de cada critério encontrado na coluna (2).
- Na coluna (1), colocar a pontuação total do seu grupo e comparar com a pontuação máxima de pontos indicada no final da coluna (2).
- Na coluna (3), colocar a posição obtida, de acordo com a avaliação do seu grupo, nos critérios de 1 a 7 com 1 como melhor posição e 7 como a pior.

Após a pontuação individual e a pontuação em grupo, cada grupo deve escrever os pontos fortes e oportunidades de melhoria para cada um dos sete critérios. Após a descrição dos pontos fortes e oportunidades, o grupo deverá resumir as informações e utilizar a matriz dos Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria da GC, a seguir:

MATRIZ DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GC

Grupo Nº	Membros	
	Pontos fortes	Oportunidades de melhoria
Critério 1.0 Liderança em GC		
Critério 2.0 Processos		
Critério 3.0 Pessoas		
Critério 4.0 Tecnologia		
Critério 5.0 Processos de conhecimento		
Critério 6.0 Aprendizagem e inovação		
Critério 7.0 Resultados de GC		

Fonte: APO (2009).

Após definir os pontos fortes e oportunidades de melhoria, cada grupo deve preencher o formulário Tabela Resumo com a Pontuação dos Grupos, apresentado a seguir:

TABELA RESUMO COM A PONTUAÇÃO DOS GRUPOS

Critérios Pontuação	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	Pontuação máxima 210
	30	30	30	30	30	30	30	
Grupo 1								
Grupo 2								
Grupo 3								
Grupo 4								
Pontuação total (PT)								
Pontuação média (PT/4)								
Colocação								

Fonte: APO (2009).

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DA TABELA RESUMO

- Preencher a tabela para registrar a pontuação do grupo referente a cada um dos critérios na tabela resumo.
- Quando todos os grupos tiverem registrado suas pontuações para todos os sete critérios, as pontuações são tabuladas e colocadas em ordem para mostrar o grau de maturidade em GC da organização.

Com base na pontuação final obtida pela UFPel, é possível identificar o seu nível de maturidade em GC.

A figura a seguir apresenta os cinco níveis de maturidade em GC.

				Maturidade	189-210	GC está institucionalizada na organização pública
				Refinamento	147-188	A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente
			Introdução (expansão)	126-146		Há práticas de GC em algumas áreas
Reação	Iniciação	84-125				Começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento
		42-83				Não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social

Fonte: APO(2009)

Há um total de cinco níveis, do mais baixo ao mais alto: i) reação; ii) iniciação; iii) introdução (expansão); iv) refinamento; e v) maturidade.

Nível 1: Reação

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

Nível 2: Iniciação

A organização pública começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

Nível 3: Introdução

Há práticas de GC em algumas áreas.

Nível 4: Refinamento

A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente.

Nível 5: Maturidade

A GC está institucionalizada na organização pública.

Após os resultados da avaliação do grau de maturidade em GC e o

mapeamento inicial das práticas existentes, poderá ser realizado um relatório para justificar a importância da GC na UFPel utilizando os seguintes critérios:

Nome ou título do relatório de GC
Justificativa (Razões: necessidades organizacionais; como se relaciona com os objetivos estratégicos?)
Objetivos (Quais são os resultados esperados?)
Descrição do processo ou projeto (Qual é o escopo e a abrangência; como será implementado?)
Intervenção da GC (Como a GC contribuirá efetivamente para suprir as necessidades organizacionais?)
Fatores críticos de sucesso (O que contribuirá para o sucesso do projeto?)
Análise de custo-benefício (Qual é o custo dos recursos necessários <i>versus</i> economia com processos/projetos mais eficientes e com melhor qualidade e efetividade social?)

Fonte: European KM Forum (2001).

Etapa 2 – Planejamento

A segunda etapa da proposta é a de planejamento.

Os seguintes passos devem ser observados na definição da estratégia de GC:

- i) rever os objetivos estratégicos da organização;
- ii) definir as lacunas do conhecimento estratégico;
- iii) formular a visão e os objetivos de GC da organização;
- iv) redigir a estratégia de GC;
- v) definir os indicadores de resultado da estratégia de GC; e,
- vi) identificar projetos de GC.

Para delimitar os passos informados, deve-se utilizar o formulário a seguir:

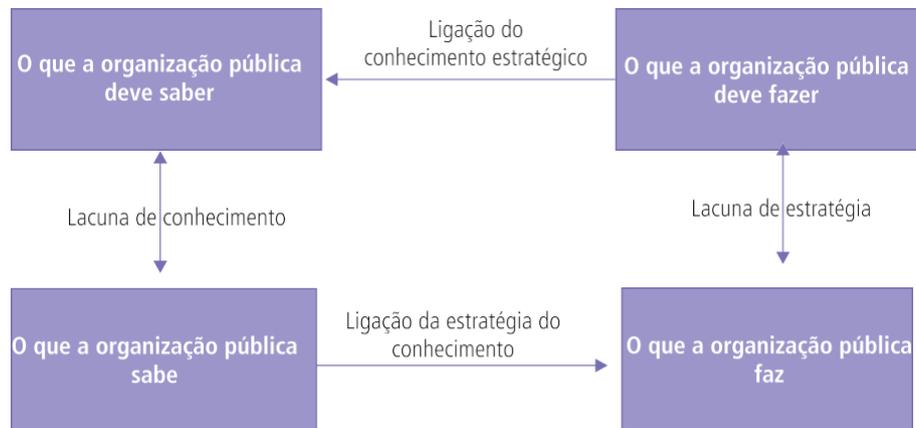
FORMULÁRIO PARA DEFINIÇÃO DE VISÃO, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE GC

Grupo Nº	Membros
Lacuna principal de conhecimento	
Visão de GC	
Objetivo de GC	
Estratégias de GC	
Indicadores de resultados da estratégia	
PGC	

Fonte: APO (2009).

Após avaliar o grau de maturidade em GC e depois de elaborar o relatório justificando sua importância para a instituição, é possível identificar as principais lacunas de conhecimento estratégico. A figura a seguir mostra como analisar essas lacunas:

Análise da lacuna do conhecimento estratégico



Fonte: Zack (1999)

Lacuna de estratégia

Esta é a lacuna entre o que a organização pública deve fazer para cumprir sua missão e o que ela está, de fato, fazendo. Com a utilização de métodos tradicionais de gestão estratégica, tal como a Matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), a organização deve estabelecer um equilíbrio entre o que ela pode fazer e aquilo que ela deve fazer para cumprir sua missão e alcançar sua visão de futuro (BATISTA, 2012).

Lacuna de conhecimento

Sob a lacuna de estratégia da organização pública, está sua lacuna potencial de conhecimento. Assim como há a lacuna entre o que a organização pública deve fazer e o que ela faz, há também a lacuna entre o que ela deve saber para executar suas estratégias e o que ela de fato sabe (BATISTA, 2012).

A UFPel deve definir sua visão de GC para eliminar as lacunas de conhecimento e, assim, alcançar seus objetivos estratégicos. Essa visão de GC, portanto, deve estar alinhada com a visão de futuro da organização. Além disso, deve, de forma alinhada com sua visão de GC, formular objetivos específicos a serem alcançados para eliminar as lacunas de conhecimento (BATISTA, 2012).

O próximo passo é definir a estrutura de governança, as práticas de GC e sensibilizar as pessoas na instituição. A figura a seguir mostra a estrutura de governança proposta de acordo com Batista (2012):



Fonte: APO (2009)

O comitê estratégico de GC será formado por membros da média e alta administração. É responsável pela supervisão estratégica, direção e recursos para a implementação da GC na organização. É quem formula as políticas e diretrizes e toma as decisões na área de GC.

A unidade central de GC é responsável pela coordenação das ações de GC na organização e tem a atribuição de dar apoio técnico a todas as equipes de GC na implementação dos seus projetos. A unidade central de GC responde pelo treinamento e educação em GC, promove os projetos e ações de GC e avalia a implementação da GC na organização.

As equipes de GC devem ser interfuncionais e multidisciplinares (5 a 10 pessoas). Podem ser formadas por colaboradores de várias unidades da instituição (interfuncional e/ou com formação educacional diversa – multidisciplinar) para que a equipe tenha uma diversidade de conhecimentos tácitos e de habilidades.

Os membros das várias unidades da instituição compartilham o conhecimento obtido no trabalho da equipe de GC e com seus colegas nas suas áreas de atuação. A equipe multidisciplinar deve ser formada por servidores com formações diversas, tais como: TI, biblioteconomia, gestão de projetos, gestão de processos etc., com habilidades e conhecimento diversos, tais como: uso de ferramentas de TI, taxonomia, metodologia de gerenciamento de projetos, etc.

Para cada atividade do processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) existem várias práticas de GC. O quadro a seguir lista algumas práticas de GC e ferramentas de TI que podem ser utilizadas nas cinco atividades do processo de GC.

ATIVIDADES	PRÁTICAS DE GC	PRÁTICAS DE TI
Identificar	Mapeamento de conhecimento, desenvolvimento de conteúdo.	Ferramentas para gerar ideias, mapas mentais e Data mining.
Criar		
Armazenar	Documentação, banco de talentos/páginas amarelas, repositórios de conhecimento.	Portal corporativo, repositório digital, páginas amarelas, Data warehouse, Intranet, sítio na internet.
Compartilhar	Equipes de projetos interfuncionais, comunidades de práticas, círculos de inovação, mentoring, fóruns, job rotation.	Ferramentas de colaboração, áudio e vídeo conferências, software de apoio a reuniões, intranet/sítio na internet, treinamento com uso de computador.
Aplicar		

Fonte: APO (2009)

Por fim, de acordo com o Modelo de Gestão do conhecimento para Administração Pública de Batista (2012), um grande desafio na institucionalização da GC é a sensibilização.

Para contribuir com a sensibilização dos servidores envolvidos, o autor apresenta algumas recomendações:

- a) Verificar se todos sabem o que é GC, sua importância e benefícios para a organização.
- b) Realizar reuniões de orientação, treinamento, seminários, workshops sobre GC e sua importância para os colaboradores, a média e a alta administração.
- c) Definir objetivos para a organização.
- d) Adotar as melhores práticas de GC.
- e) Definir um quadro do que é possível fazer.
- f) Elaborar uma visão atraente de GC, fortemente ligada a visão, missão e objetivos estratégicos da organização com a participação de servidores e gestores importantes.
- g) Utilizar as práticas de GC já existentes para nivelar o conhecimento.
- h) Manter a chama da GC viva compartilhando histórias que destacam experiências e benefícios trazidos, tanto tangíveis como intangíveis.
- i) Elaborar um plano de comunicação.
- j) Incluir no plano elementos básicos, tais como: i) artigos, histórias; ii) meio de comunicação; iii) cronograma; iv) público-alvo; v) responsável por cada fase; e vi) momentos de revisão do plano de comunicação.

Fonte: Batista (2012)

Etapa 03 – Desenvolvimento

Segundo o Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública de Batista (2012), nessa etapa será feita a escolha e implementação de um projeto piloto. O projeto piloto é testado antes de ser implementado amplamente na instituição por um grupo de usuários com o objetivo de aprimorá-lo. Trata-se de uma estratégia para reduzir riscos que acompanham a mudança e a inovação. Além disso, é uma estratégia de aprendizagem. Isso quer dizer que a experiência de implementação do projeto piloto e seus resultados devem ser traduzidos em lições que servirão de insumo para o aprimoramento desse projeto (BATISTA, 2012).

A equipe responsável pela implementação do projeto piloto deve ser capacitada para desempenhar seu papel em relação ao procedimento estabelecido. Quanto maior a capacidade da equipe em desempenhar seu papel, maiores as chances de sucesso do projeto piloto. A capacidade da equipe terá como foco o conhecimento, o

entendimento e as habilidades necessárias para que o projeto piloto seja bem-sucedido. É preciso deixar claro as tarefas que serão executadas e as habilidades necessárias para isso.

Por fim, será elaborado uma proposta de intervenção de Gestão do Conhecimento e um plano de capacitação da equipe do projeto conforme tabelas a seguir:

ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO DO PROJETO PILOTO

Data	Atividade	Resultado esperado	Líder e membros da equipe	Recursos necessários

Fonte: APO (2009).

FORMULÁRIO DE ELABORAÇÃO DO PGC

Projetos de GC	Resultados	Cronograma	Responsáveis	Recursos necessários

Fonte: APO (2009).

PLANO DE CAPACITAÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO PILOTO

Competências	Para quem?	Como?	Quando?

Fonte: APO (2009)

Etapa 4 – Implementação

Segundo Batista (2012), implementar o PGC é uma forma de integrar a GC aos processos de trabalho da organização pública. É refazer o processo do projeto piloto, mas numa escala maior quanto ao escopo, aos participantes e aos recursos.

Os passos do processo de implementação são os seguintes: i) definir os indicadores do PGC; ii) instalar o sistema de GC nos processos de trabalho; iii) capacitar a equipe; iv) implantar o plano de comunicação; v) instituir sistema de recompensa; vi) implementar, monitorar e avaliar o PGC; e vii) usar os resultados para melhoria do processo de implementação.

Entretanto, há fatores críticos na implementação da GC, como alvos claros; apoio contínuo da alta administração; equipe técnica com qualificação adequada; gestão da mudança bem conduzida; efetividade do processo de implementação; e, apoio tecnológico. É necessário investir na área de TI para construir uma arquitetura que atenda às necessidades específicas da organização.

Além da falta de tecnologia, há cinco barreiras à implementação da GC: tempo, poder, estruturas, sistema de medição e cultura organizacional.

A GC demanda dedicação e tempo adequado de planejamento, execução, colaboração, aprendizagem conjunta, avaliar o que foi alcançado, para que os resultados apareçam. O poder diz respeito ao apoio da alta administração, assim como das chefias intermediárias para o sucesso da implementação da GC. A estrutura de governança da GC na organização deve ser clara para todos. É preciso deixar claro quem são os responsáveis pelo planejamento, implementação, monitoramento, avaliação e coordenação dos projetos de GC. Os sistemas de medição devem mostrar se a implementação da GC está indo bem ou não. Por isso, deve ser enfatizado o uso de indicadores de desempenho. A cultura organizacional define os parâmetros de sucesso da GC.

Antes de iniciar as atividades de GC, os colaboradores devem ser preparados para o processo de mudança. Para manter os resultados obtidos com a implementação do PGC, são necessários: planejamento cuidadoso, tecnologia e um sistema de reconhecimento e recompensa.

O objetivo do sistema de reconhecimento e recompensa é promover a participação e a manutenção dos resultados alcançados. Existem várias formas de reconhecer e recompensar. Cada organização deve identificar os tipos mais adequados: material ou psicológico, informal ou formal.

Em todo projeto inovador, existe a resistência a mudanças. As principais causas de resistência ao PGC são: i) as pessoas não sabem; ii) as pessoas não são capazes; iii) as pessoas não querem; e, iv) as pessoas não acreditam.

Quando as pessoas não sabem do que se trata o PGC é preciso informá-las. Aqueles que não se sentem capazes de participar das iniciativas de GC devem passar por processo de educação e capacitação. Os que não querem, precisam ser convencidos. Finalmente, a melhor maneira de lidar com aqueles que não acreditam é estabelecendo uma relação de confiança.

Para lidar e reduzir a resistência, é necessário promover a confiança entre as pessoas. Uma maneira efetiva de fazer isso é por meio da comunicação.

O plano de comunicação é fundamental para lidar com a resistência.

No desenvolvimento do plano, algumas perguntas devem ser respondidas, tais como: i) Quem é o público-alvo? Atualizar informações para quem? Relatar para quem? ii) Por que elaborar o plano? iii) Qual deve ser o conteúdo do plano? Que meio deve ser utilizado para divulgar o plano? v) Em que momento o plano deve ser divulgado? e, vi) Como obter feedback?

A tabela a seguir traz um formulário para ajudar na elaboração do plano de comunicação.

ELABORAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

Objetivo	Público-alvo	Conteúdo	Como	Responsável	Quando	Frequência

Fonte: APO (2009)

Por fim, deve-se elaborar a estratégia de avaliação contínua que deve contemplar: o estabelecimento de pontos de verificação; o monitoramento por meio de indicadores; a utilização periódica do instrumento para a Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública; a publicação regular dos resultados do PGC; e, a criação de recompensas e sanções.

Na avaliação deve-se executar as atividades da fase Check (verificar) do Ciclo KDCA, a saber: verificar se a meta de eficiência/qualidade/efetividade social foi alcançada; e, verificar se o PGC foi executado conforme previsto. Além disso, o responsável deve responder às seguintes perguntas: i) Quais foram os objetivos e metas? ii) O que nós conseguimos de fato? iii) Por que houve diferenças? e iv) Quais melhorias devemos introduzir da próxima vez?

A proposta de intervenção de Gestão do Conhecimento na UFPel visa facilitar a criação e a disseminação do conhecimento entre servidores e setores da instituição, através de tecnologias e ferramentas e que possam trazer maiores benefícios, tanto pessoais como profissionais a todos envolvidos.

RESPONSÁVEIS/CONTATOS

Acad. Vinicius Cardoso Meirelles (email: viniciusmeirelles@hotmail.com)

Prof. Dr. Alisson Eduardo Maehler (email: alisson.maehler@gmail.com)

FEVEREIRO

2022

REFERÊNCIAS

- APO - ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge management: facilitator's guide**. 2009. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm> Acessado em: 10 fev. 2022.
- BATISTA, FÁBIO FERREIRA. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**/Fábio Ferreira Batista. – Brasília: Ipea, 2012.
- DENHARDT, Robert B.; CATLAW, Thomas J. **Teorias da Administração Pública**. 2. ed. Tradução: Noveritis do Brasil; revisão técnica: Luiz Fernando Abrucio. São Paulo: Cengage Learning, 2017.
- EUROPEAN KM FORUM. **Standardized KM implementation approach**. 2001. Disponível em: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Standardised_KM_Implementation.pdf> Acessado em 05 fev. 2022.
- Fontanella, B. J. B., M. G. B., Ricas & J. Turato (2008) Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Caderno de Saúde Pública**, 24 (1), 17-27.
- LIMA, Márcia. O uso da entrevista na pesquisa empírica. In: ABDAL, Alexandre; OLIVEIRA, Maria Carolina Vasconcelos; GHEZZI, Daniela Ribas; SANTOS Jr., Jaime. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Qualitativo**. São Paulo: Sesc São Paulo/CEBRAP, 2016, p. 24-41.
- MARIANO, S. AND AWAZU, Y. (2016), Artifacts in knowledge management research: a systematic literature review and future research directions”, **Journal of Knowledge Management**, vol. 20, nº. 6, p. 1333-1352, 2016.
- MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 530–558, 2015.
- ZACK, M. H. **Developing a knowledge strategy**. California Management Review, 41, n. 3, Spring, 1999. Disponível em: <www.itu.dk/.../Developing%20a%20knowledge> Acessado em: 09 fev. 2022.