

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIO-ORGANIZACIONAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL – PROFIAP

VINICIUS CARDOSO MEIRELLES

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS:
UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**

PELOTAS

2022

VINÍCIUS CARDOSO MEIRELLES

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS:
UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP do Centro de Ciências Socio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alisson Eduardo Maehler

PELOTAS

2022

VINÍCIUS CARDOSO MEIRELLES

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS:
UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, do Centro de Ciências Socio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Alisson Eduardo Maehler (Orientador)
Doutor em Administração pela UFRGS

Prof. Dr. Paulo Vanderlei Cassanego Jr.
Doutor em Administração pela USP

Prof. Dr. Raimundo Nonato Lima Filho
Doutor em Administração pela UFBA e Doutor em Controladoria e Contabilidade pela USP

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo incentivo em todos os momentos e por entender alguns momentos em que não pude estar presente devido à realização desse trabalho.

À Rafaela, por estar ao meu lado e sempre me apoiar nos momentos que eu não tinha tempo livre e em todas as fases mais difíceis do mestrado.

Aos meus colegas e amigos Ana, Cláudia, Paulo, Priscila e Ricardo, por permitirem que eu pudesse me dedicar integralmente ao mestrado.

Ao meu orientador, pela ajuda, compreensão, paciência e por acreditar no meu trabalho, me conduzindo de forma tão profissional e tranquila até a conclusão dessa pesquisa.

RESUMO

MEIRELLES, Vinicius Cardoso. **A Gestão do Conhecimento na Universidades Públicas Federais: Um estudo de caso na Universidade Federal de Pelotas**. 2022. 98f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Centro de Ciências Sócio Organizacionais, Universidade Federal de Pelotas, 2022.

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. Esse método busca investigar um fenômeno real, social e complexo, caracterizando-se por ser abrangente e que contempla planejamento do projeto de pesquisa, definição dos seus componentes até as técnicas de coleta de dados. Ao final dessa pesquisa os principais resultados encontrados foram que a Gestão do Conhecimento nas Universidades Públicas brasileiras ainda é pouco aproveitada. Além disso, os servidores da UFPel possuem baixa familiaridade com o termo Gestão do Conhecimento. O aumento dos recursos de tecnologia e uma maior disponibilidade de ambientes para compartilhamento do conhecimento foram resultados importantes encontrados durante a pesquisa. Por fim, foi apresentada uma proposta de intervenção de gestão do conhecimento, baseado na literatura atual e que poderá ser implementado tanto na UFPel quanto em todas instituições de ensino Superior do Brasil.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Universidade Pública; Compartilhamento

ABSTRACT

MEIRELLES, Vinicius Cardoso. **Knowledge Management at Federal Public Universities: A case study at the Federal University of Pelotas.** 2022. 98f. Dissertação (Professional Master's in Public Administration) – Postgraduate Program in Public Administration in National Network – PROFIAP, Center for Socio-Organizational Sciences, Federal University of Pelotas, 2022

Public institutions and their servers are pieces of service for the good progress of public services. Knowledge management plays a key role in the management of this asset, since no public service performs, due to major changes in managers, retirements and also changes among its servers, managing knowledge is one of the most complex and important ways in this type of organization. With this, it was sought how the University of Knowledge is being applied in the Federal Public, through a case study in the Federal of Pelotas. This complex investigates its real, social phenomena and, characterized by being comprehensive and that includes the project planning method, definition of the components as data collection techniques. At the end of this research, the main results found were that Knowledge Management in Brazilian Public Universities is still little used. In addition, UFPel servers have low familiarity with the term Knowledge Management. Increased technology resources and a greater availability of objects found during research knowledge. Finally, a proposal for a knowledge management intervention was presented, based on current literature and that can be implemented both at UFPel and in all higher education institutions in Brazil.

Key-words: Knowledge management; Public University; Sharing

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Tipos de Conhecimento.....	16
Figura 2	Modelo SECI: Espiral do Conhecimento.....	18
Figura 3	Modelo de GC para Administração Pública.....	23
Figura 4	Práticas a serem implementadas em organizações públicas.....	26
Figura 5	Ciclo PDCA.....	32
Figura 6	Ciclo KDCA	33
Figura 7	Perfil do Entrevistados.....	37
Figura 8	Desenho da Pesquisa.....	39
Figura 9	Campus Anglo.....	42
Figura 10	Campus Capão do Leão.....	42
Figura 11	Campus Centro.....	43
Figura 12	Campus da Saúde.....	43
Figura 13	SEI (Sistema eletrônico de Informações)	46
Figura 14	WEBConf.....	47
Figura 15	Proposta de Intervenção de Gestão do Conhecimento na UFPel....	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
GC	Gestão do Conhecimento
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDCA	Plan(Planejamento), Do(Execução), Check(Verificação), Action(Ação)
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas
WEBCONF	Serviço de Conferência WEB

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivo Geral.....	12
1.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Justificativa	13
1.4 Estrutura da Dissertação.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Gestão do Conhecimento	15
2.2 Gestão do Conhecimento na Administração Pública	19
2.2.1. Modelos de avaliação relacionados à gestão do conhecimento.....	21
2.2.2 O ciclo PDCA e KDCA.....	31
2.3 A Gestão do Conhecimento nas Instituições de Ensino Superior	33
3 METODOLOGIA	35
3.1 Abordagem da Pesquisa.....	35
3.2 Coleta e Validação dos Dados.....	36
3.3 Procedimentos de análise e interpretação dos dados	38
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
4.1 Perfil do caso	40
4.2 Procedimento de análise dos Dados	43
4.2.1 Nível de familiaridade com o termo Gestão do Conhecimento.....	43
4.3 A utilização do SEI (Sistema Eletrônico de Informação) e de outros recursos tecnológicos na interpretação das informações organizacionais.....	44
4.4 A importância do conhecimento na organização	47
4.5 A existência de manuais organizacionais nos setores de trabalho	48
4.6 Ambiente de trabalho e a importância do compartilhamento do conhecimento ..	49
4.7 O auxílio dos planos de capacitação no aumento do desempenho	50

4.8 Mecanismos de avaliação e acompanhamento após a implementação da gestão do conhecimento	52
4.9 Contribuição e sugestão para melhorar a gestão do conhecimento na UFPel ...	53
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	54
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICES	67
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com os servidores da UFPel.....	68
APÊNDICE B – Relatório Técnico	69

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento (GC), como uma disciplina acadêmica e baseada na prática, testemunhou um interesse significativo nos últimos anos (MARIANO; AWAZU, 2016). Uma revisão da literatura desenvolvida 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).

Santos e Bastos (2018) destacam que as questões investigadas em gestão do conhecimento na Administração Pública centram-se em diagnósticos e implantação, sendo as avaliações de impacto, após a implantação da gestão do conhecimento, uma área de estudo ainda incipiente, sendo ainda um campo amplo a ser explorado (SANTOS; BASTOS, 2018).

Existem muitos obstáculos para implementação da GC na área pública, devido ao fato de os modelos implementados serem fundamentados em empresas privadas. Os estudos disponíveis ao longo do tempo sempre propuseram modelos genéricos, não apresentando pontos importantes quando se estudava a Administração Pública. Foi o que fez, por exemplo, a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) que utilizou como base do seu modelo o *SET KM Model* e o *Knowledge Based View of Organizations*. O modelo construído com a participação dos funcionários da empresa é formado por quatro eixos dinâmicos: *i*) estratégia (conceito estratégico do uso da informação e do conhecimento; *ii*) ambiente – quatro grupos de condições promotoras (social-comportamental, comunicação/informação, cognitiva/

epistêmica e gerencial/negócio; *iii*) caixa de ferramentas (conjuntos de ferramentas de Tecnologia de Informação (TI) e práticas gerenciais e *iv*) resultados (ativos tangíveis e intangíveis) (ALVARENGA NETO; VIEIRA, 2011).

O INCA (Instituto Nacional do Câncer) se baseou no trabalho de Bose (2003) e descreveu o conhecimento como um processo que extrai, transforma e dissemina a informação a ser compartilhada e reutilizada em toda a organização. Além disso, o modelo adotado pelo Instituto contou com a contribuição de Thomas Davenport e Laurence Prusak, que descrevem os quatro maiores objetivos dos sistemas de GC: criar a substituição do conhecimento; aumentar o acesso ao conhecimento; melhorar o ambiente do conhecimento; e, gerenciar o conhecimento como um ativo intangível (BARBOSA *et al.*, 2009).

Porém, Abdullah, Date e Woodford (2009) afirmam que o diferente contexto organizacional justifica a construção de modelos específicos de GC para o setor público, em vez de serem adotados modelos do setor privado. De acordo com Snowden (2002), os sistemas de valores entre o setor público e o privado são diferentes e, por esse motivo, o sistema de avaliação também deveria ser. Portanto, não seria possível copiar um modelo do setor privado para o setor público (SNOWDEN, 2002).

Apesar de terem focos diferentes, a aplicação da GC nas empresas, privadas e públicas, possui algumas razões em comum. Abdullah e Date (2009) citam as seguintes razões que os setores, público e privado, têm em comum para implementar a Gestão do Conhecimento: i) atrair e manter o capital humano; ii) promover o capital social; iii) criar e usar o capital estrutural; iv) compartilhar processos e melhores práticas (em combinação com práticas inovadoras); e, v) estimular a colaboração.

No que se refere às IFES (Instituições Federais de Ensino Superior), Oliveira (2010), pesquisou sobre as políticas e práticas de Gestão do conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRN), Campus Mossoró, e concluiu que era necessária a melhoria das práticas de Gestão do conhecimento naquela instituição.

Levorci Neto (2017), Ribeiro (2017) e Ponciano (2018) analisaram a GC em setores administrativos de duas IFES, sendo a UFJF (Universidade Federal de Juiz de Fora/MG e UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul). A partir desse estudo, foi constatado que a falta de conhecimento dos benefícios da GC causa o

desinteresse na utilização das práticas envolvidas e, com isso, acaba prejudicando as atividades do setor.

No Brasil, somente em 2012, foi criado um modelo específico para administração Pública, denominado “Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira”, do autor Fábio Ferreira Batista, no qual este trabalho foi fundamentado.

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 em suas unidades administrativas e acadêmicas. Este fato pode comprometer o trabalho como um todo, já que sem essas ferramentas não é possível realizar a interação e a disseminação do conhecimento, principalmente se considerada a rotatividade e aposentadoria de seus servidores.

Diante deste cenário, surge o problema de pesquisa: Qual o nível de maturidade das Universidades Públicas Federais acerca da Gestão do conhecimento?

Para responder essa questão, propomos os seguintes objetivos:

1.1 Objetivo Geral

Diagnosticar o cenário atual da gestão do conhecimento nas Universidades Públicas Federais e propor um plano de ação através de um estudo de caso na Universidade Federal de Pelotas.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar e conceituar a gestão de conhecimento no contexto da Administração Pública Brasileira;
- b) Identificar a existência da Gestão do conhecimento na UFPel;
- c) Identificar o grau de conhecimento dos servidores da UFPel sobre a temática da Gestão do Conhecimento;
- d) Identificar as ferramentas de tecnologia utilizadas pela UFPel;
- e) Propor um plano de ação que viabilize as ações de GC na UFPel.

1.3 Justificativa

As pesquisas sobre gestão do conhecimento no setor público vêm crescendo a cada dia, porém carecem de estudos mais aprofundados, visto que seu crescimento ainda ocorre de maneira tímida (MASSARO; DUMAY; GARLATTI, 2015).

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”.

De acordo com o último censo da educação superior, realizado em 2019 pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), existem 302 Instituições de Ensino Superior públicas no Brasil, sendo 132 estaduais, 110 federais e 60 municipais (INEP, 2019).

Por esse motivo, trazer para discussão o assunto, em um momento em que o gerenciamento de informações e de conhecimento são tão relevantes, comprova a importância de um trabalho como este.

A relevância social do estudo fica também demonstrada pela necessidade de da eficiência como princípio constitucional (BRASIL, 1988), dirigido a todos os segmentos da Administração Pública, em que toda a sociedade demanda por serviços que otimizem os recursos disponíveis.

Ao desenvolver esta pesquisa, entendemos que será possível contribuir para que todos os membros da Universidade Federal de Pelotas possam ter acesso aos conceitos teóricos e práticos relativos à Gestão do conhecimento. Por esse motivo, espera-se contribuir para a ampliação da literatura sobre gestão do conhecimento aplicada às instituições federais de nível superior, colaborando no entendimento do assunto, identificando práticas e ferramentas que facilitam a disseminação e o compartilhamento do conhecimento no âmbito organizacional.

Como contribuição prática, será realizada uma proposta de intervenção de Gestão do conhecimento através de um estudo de caso na Universidade Federal de Pelotas. Os resultados desta pesquisa poderão ser utilizados para estimular a criação e o alinhamento das práticas de GC através das práticas de GC sugeridas e da Proposta de Intervenção de Gestão do Conhecimento apresentada ao final deste trabalho, fazendo com que o conhecimento seja mantido e compartilhado entre todos os membros da organização.

1.4 Estrutura da Dissertação

A pesquisa foi dividida em seis capítulos, com o intuito de explicar de forma clara os aspectos do trabalho.

No primeiro capítulo encontram-se a introdução, contendo o problema de pesquisa e os objetivos, gerais e específicos, assim como a justificativa do trabalho.

No segundo capítulo, será abordado o referencial teórico através da explanação conceitual do tema. No terceiro capítulo, conterá a metodologia, onde será apresentado o tipo de abordagem, método de pesquisa, as técnicas de coleta e validação dos dados e a análise dos dados obtidos durante a pesquisa.

No quarto capítulo, será realizada a análise e discussão dos resultados obtidos.

No quinto capítulo será apresentada a proposta de intervenção e, no sexto e último capítulo serão feitas as considerações finais da pesquisa, apresentando as limitações e possibilidades de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nonaka e Takeuchi (1997) foram os pioneiros no estudo da Gestão do Conhecimento. Eles criaram uma teoria em que o processo de construção do conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos, estando intimamente relacionado à ação, atitude e à intenção específica. Segundo Nonaka (1997), “informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado e organizado pelo próprio fluxo de informações, ancoradas no compromisso e crenças do seu titular” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.63).

Na definição dos autores, conhecimento é definido como “processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”, e definem o conhecimento também como “sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 33).

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), conhecimento é o conjunto total, incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Inclui tanto a teoria quanto a prática. O conhecimento se baseia em dados e informações, mas ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas, sendo construído por indivíduos e representando suas crenças sobre relacionamentos casuais (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.29).

Brito e Bolson (2014, p. 80) resumem que a Gestão do Conhecimento pode ser encarada como a técnica de adquirir, gerir, e compartilhar “experiência e especialização dos componentes de uma organização” almejando o amplo acesso, no tempo certo, a melhor informação, fazendo uso das melhores tecnologias para tal.

O conhecimento em si não é gerenciável, é preciso que haja processos para o seu desenvolvimento e compartilhamento. Os processos são necessários para que o conhecimento seja continuamente atualizado e possa refletir os atuais entendimentos e necessidades. É a partir deles que se desenvolve a gestão do conhecimento (GARCÍA-HOLGADO; GARCÍA-PEÑALVO, 2016; MEDEMA et al., 2017).

Nonaka e Takeuchi (1997) fazem uma distinção sobre o que é conhecimento tácito e conhecimento explícito:

O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Para os autores, o “conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.67).

Os dois tipos de conhecimento, apesar de serem complementares, se distinguem, conforme a Figura 1 apresentada a seguir:

Figura 1 – Tipos de Conhecimento.

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p.67.

O conhecimento tácito possui 03 elementos: consciente, que ocorre quando o indivíduo pode explicar o que faz; o automático, que ocorre quando o indivíduo não sabe explicar o que faz; e, o coletivo, que é o conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e compartilhado com a equipe (SPENDER, 1996).

Segundo Turban, McLean e Watherbe (2004), a gestão do conhecimento é um processo que ajuda as empresas a identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir informações e conhecimento especializado que fazem parte da memória da empresa e que, normalmente, existem dentro delas de forma não estruturada.

Conforme Terra (2001), a gestão do conhecimento é um processo que combina vários tipos de conhecimento de forma que isso possa possibilitar a geração de novos produtos, processos e, com isso, a organização possa se diferenciar no mercado.

Para Mendoza, Bischoff e Willy (2017), a gestão do conhecimento promove a colaboração, a criação, a captura, a organização, o acesso e o uso de ativos de informação, os quais incluem o conhecimento tácito e o conhecimento não capturado dentro de uma comunidade. Para esses autores, um programa que contempla de forma robusta a gestão do conhecimento, apresenta muitas características valiosas que, por vezes, são únicas. Ao menos cinco dessas características são

frequentemente identificadas em entidades que possuem uma gestão do conhecimento tida como de sucesso, sendo elas: A GC em pessoas; uma GC ordenada e objetiva; a GC está sempre mudando; a GC é valor agregado; e, a GC é visionária e complementar (MENDOZA; BISCHOFF; WILLY, 2017).

Em relação ao compartilhamento do conhecimento, segundo Michna (2018), o compartilhamento do conhecimento melhora a capacidade da empresa para introduzir produtos novos e, com isso, aumenta a satisfação dos clientes. Por seu turno, Colovic e Williams (2020), em seu estudo, encontraram relações positivas entre a cultura de grupo e a inovação nas organizações. Segundo os autores, a cultura de grupo promove o compartilhamento do conhecimento e a confiança, gerando um ambiente propício à criatividade e colaboração, muito importantes para o processo de inovação nas empresas.

De acordo com Mahler e Venturini (2012), a difusão e o compartilhamento do conhecimento podem ser tanto internos quanto externos às organizações, por meio de processos de interações entre indivíduos e entre empresas. O aumento do interesse sobre os aspectos de colaboração interorganizacional e relacionamentos entre os indivíduos, para o compartilhamento de conhecimento, está gerando uma boa fonte de pesquisa para diversos trabalhos na área do conhecimento (MAEHLER; VENTURINI, 2012, p.10).

Para gerenciar esse conhecimento, é necessário um ambiente propício para que as interações possam ocorrer da melhor forma possível. Esse ambiente foi definido por Nonaka e Toyama (2008) como “ba”: Segundo os autores, o “ba”, é o local onde o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado. Esse mesmo ambiente é que vai ser capaz de proporcionar tanto a transferência do conhecimento como outros aspectos da gestão do conhecimento. Esse processo foi também chamado, por Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), de processo “SECI” (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização). Nele surgem os 4 padrões básicos para a criação do conhecimento nas organizações, os quais são descritos a seguir, conforme a figura 2:

Figura 2 – Modelo SECI: Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Socialização - Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), este é o princípio da criação do conhecimento. A socialização ocorre no compartilhamento de experiências de conhecimento tácito entre indivíduos, de modo semelhante a uma orientação, gerando uma compreensão compartilhada entre os membros de um grupo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Externalização - Esta etapa é considerada pelos autores como a “quintessência do processo de criação do conhecimento” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p.62). A etapa da externalização é o principal caminho para a criação de novos conceitos a partir do conhecimento tácito, através de conceitos e criação de hipóteses (NONAKA; TAKEUCHI, 2008)

Combinação - A fase da combinação acrescenta o conhecimento explícito, que pode gerar a criação de novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Esta fase caracteriza-se também pela combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos explícitos. Esta combinação ocorre por meio de formalização de documentos, reuniões, conversas por meio de telefone ou redes computadorizadas. O padrão de criação de conhecimento pode ser observado também pela educação e pelo treinamento formalizado (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Internalização - Quando as experiências de socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados, ou know-how. Para que a criação de

conhecimento organizacional ocorra, é necessário que o conhecimento tácito acumulado pelos indivíduos da organização seja socializado com outros membros da empresa, concluindo desta forma uma nova espiral de criação do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão do conhecimento na Administração Pública refere-se ao conhecimento público dos indivíduos que a compõem, ou seja, além da própria administração, deve-se considerar, entre outros, a sociedade e os servidores, que quando bem articulados na gestão do conhecimento farão melhor uso dos recursos e servirão de alavanca impulsionadora ao sucesso administrativo (BEM; PRADO; DELFINO, 2013).

O setor público é classificado como organização sem fins lucrativos e, sendo assim, estabelece um nicho bem definido, uma vez que ele está tentando vender suas missões, seus programas e seus serviços às partes interessadas. Assim, todas as organizações estão competindo por algo, independentemente se são organizações com ou sem fins lucrativos, havendo uma necessidade de que todas as organizações sempre encontrem maneiras de oferecer o melhor às suas partes interessadas. No caso do setor público, eles precisam diferenciar seus serviços com vantagens competitivas, para que deem mais valores ao público e permaneçam relevantes. (MOHD; ALWI; ERK; HAZLIN, 2021).

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.

Segundo Wiig (2002), os objetivos da gestão do conhecimento para a Administração Pública buscam fornecer: efetividade dos serviços e funções para implementar a agenda pública; uma sociedade estável, justa, ordenada e segura, engajando os cidadãos a participarem; um nível aceitável de qualidade de vida pela construção, manutenção e fomento ao capital intelectual comercial e público; e, uma sociedade próspera pelo desenvolvimento dos seus cidadãos (WIGG, 2002, p.226).

Segundo Fresneda e Gonçalves (2007), o estudo da gestão do conhecimento, com aplicação prática na Administração Pública, busca identificar aspectos que podem contribuir para uma melhor qualidade do serviço público.

A utilização da gestão do conhecimento no setor público é uma estratégia de um novo caminho para o melhor desempenho e para o melhor relacionamento interno e externo das organizações desse setor (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007, p. 5).

A Comissão Europeia (2006) entende que as novas tecnologias podem ajudar as administrações públicas a lidar com os mais variados desafios. O foco, entretanto, não deve ser meramente lançado sobre a Tecnologia de Informação e Comunicação, mas no seu uso combinado com a mudança organizacional e as novas práticas que visem a melhoria dos serviços públicos, dos processos democráticos e das políticas públicas (EUROPEAN COMMISSION, 2006).

Na maior parte dos estudos relacionados ao setor público, a concentração se dá em comparar o setor público ao privado e os fatores que afetam o compartilhamento do conhecimento (AMAYAH, 2013). Porém, nos últimos anos, estudos sobre o compartilhamento do conhecimento são realizados nos setores públicos da Malásia, Paquistão, Dinamarca e Finlândia, mas ainda há poucas constatações dos fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento neste setor (KARAGOZ; WHITESIDE; KORTHAUS, 2020).

Um exemplo a ser mencionado são os Emirados Árabes Unidos que estão tentando mudar para uma economia baseada no conhecimento, já que sua economia é baseada no petróleo, somada à queda dos preços desse produto. Além disso, o país foi um dos pioneiros no desenvolvimento de iniciativas de GC. Hoje, o país é classificado em primeiro lugar no mundo e 42º no geral na classificação feita pelo banco mundial (DSG, 2014).

Outro exemplo é o setor público da Malásia, que, de acordo com Mohd, Alwi, Erk e Hazlin (2021), estruturou suas práticas de gestão do conhecimento, introduzindo Plano de Gestão do Conhecimento, em 2011, para orientar todas as entidades do setor público na gestão de seu conhecimento. Isso visa melhorar a prestação de serviços e o processo de tomada de decisão por meio de um ambiente de conhecimento (MOHD; ALWI; ERK; HAZLIN, 2021).

O governo brasileiro lançou em setembro de 2003, durante a realização do Seminário “Saber Global: Centro e Periferia na Sociedade do Conhecimento”, um

documento intitulado: “Carta pela Democratização Universal do Saber – do trabalho-ferramenta ao trabalho-conhecimento”, que já alertava sobre a importância de administrar e distribuir a abundância do conhecimento pelo país (BRASIL, 2003a).

Ainda em 2003, o governo federal formalizou, por meio de um decreto da Presidência da República, a criação do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT–GCIE), no âmbito do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE), com a missão de promover a Gestão do Conhecimento na Administração Pública, tendo como pressuposto que a experiência acumulada progressivamente, pelos gestores públicos, constitui um capital estratégico do Estado, o qual deve ser compartilhado e explorado ativamente pelos órgãos de governo, assim como pela sociedade brasileira (FRESNEDA, 2005).

No Brasil, algumas organizações públicas já usam a gestão do conhecimento. É o caso do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), que é a maior empresa pública de tecnologia da informação do mundo e, há 50 anos moderniza o Estado brasileiro com soluções estratégicas para o país, inclusive com o Processo Corporativo do Conhecimento Organizacional (SANTOS et al., 2001; SERPRO, 2018).

A gestão de conhecimento no SERPRO possui os seguintes componentes: gestão dos conhecimentos organizacionais; gestão de competências; gestão de talentos; busca de melhores práticas; desenvolvimento de pessoas; aprendizagem organizacional; e, comitê permanente de representantes (SANTOS et al., 2001).

2.2.1. Modelos de avaliação relacionados à gestão do conhecimento

Quanto aos níveis de mensuração das ações relacionadas à Gestão do Conhecimento, existem duas grandes linhas: indicadores e modelos de avaliação da Gestão do Conhecimento e modelos baseados no nível de maturidade (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010). Batista (2012) e a *Productivity Organization* (APO) optaram pelos modelos de maturidade.

A APO, organização de origem asiática, esclarece que o conhecimento é o principal recurso produtivo na atualidade. Sendo assim, gerenciar conhecimento passou a ser prioritário e um desafio para qualquer tipo de organização, seja pública, privada ou terceiro setor (APO,2009). Uma equipe de especialistas asiáticos, europeus e norte-americanos, organizou uma lista composta por metas e etapas, contendo quatro etapas, com o objetivo de mapear a GC nas organizações. Conforme

Nair e Prakash (2009, p. 143), os estágios que compõem o método da APO são os seguintes:

Estágio 1 - Descobrir: esta etapa visa identificar as necessidades, bem como as lacunas de conhecimento, a fim de verificar em que etapa a empresa se encontra. Com estes dados, é necessário construir o caso de negócios de GC, levando em conta os riscos, custos e valor envolvidos.

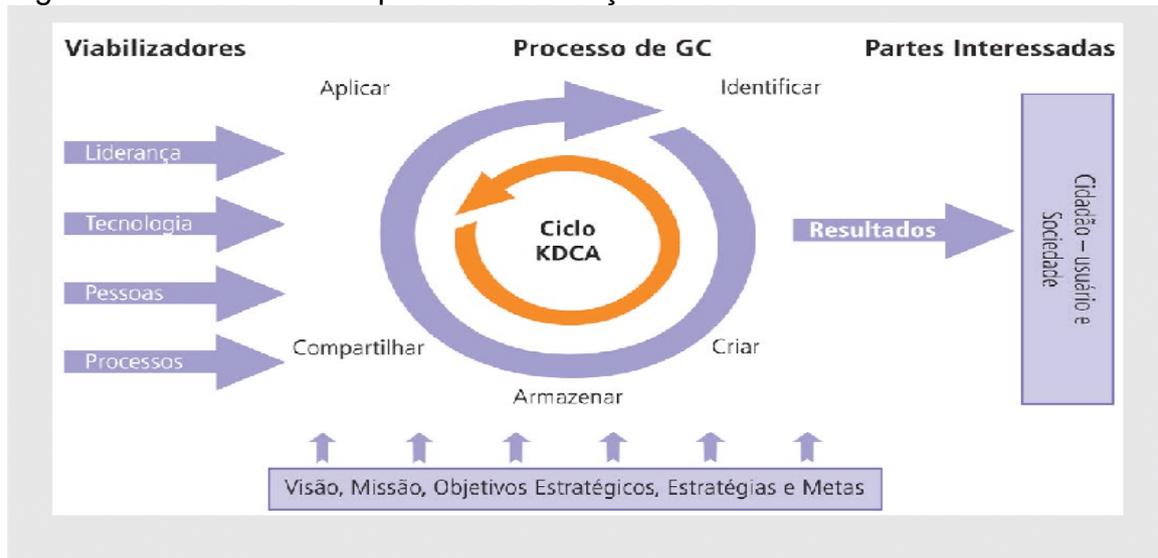
Estágio 2 - Desenhar: nesta fase é preciso desenvolver a estratégia da GC, a partir do entendimento da visão da organização, identificando as técnicas, processos de implementação, estrutura, métodos e ferramentas de GC, nos níveis individual, equipe, intraorganizacional e interorganizacional. A partir daí deve ser elaborado um plano de ação para a implementação.

Estágio 3 - Desenvolver: neste momento é realizada a implementação do projeto piloto de GC, realizando a avaliação do programa e dos resultados alcançados. Nesta fase, o foco na comunicação é primordial.

Estágio 4 - Implementar: com os resultados positivos do projeto piloto, é hora de investir de forma ampla na implementação da GC. Nesta etapa, deve-se levantar possíveis resistências, construir um plano de comunicação robusto, bem como manter avaliação contínua do processo.

Há também a *American Productivity and Quality Center (APQC)*, cujo modelo também foi estudado por Batista (2012). A APQC trabalha em parceria e desenvolve várias pesquisas para a APO. O autor brasileiro adaptou os conceitos dessas duas instituições para formulação do modelo brasileiro, demonstrado na figura 3.

Figura 3 – Modelo de GC para Administração Pública



Fonte: Batista (2012)

O modelo de Batista (2012) é híbrido, ou seja, ele é ao mesmo tempo descritivo – pois descreve os elementos essenciais da GC, e prescritivo, pois orienta como implementar a GC. O modelo leva em consideração a realidade das organizações públicas brasileiras e, por esse motivo, foi escolhido como mais adequado, visto que está enquadrado no mesmo campo de estudo da pesquisa.

Para que o modelo seja adequado e que possa orientar as organizações públicas na implementação da GC, ele deve reunir as seguintes características: ser simples; prático; com definições claras, objetivas e contextualizadas de GC para a Administração Pública; contemplar as partes interessadas, em especial o cidadão e a sociedade; ter uma sólida fundamentação teórica sobre modelos de GC para a Administração Pública; e, ser relevante e útil para as entidades dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, de todos níveis da Administração Pública, direta e indireta (BATISTA, 2012).

Batista (2012) elenca ainda os fatores críticos de sucesso, ou critérios da GC, no seu modelo, os quais estão descritos a seguir:

- **Liderança:**

Segundo Batista (2012), a liderança deve apresentar e reforçar a visão estratégica de gestão do conhecimento, as quais devem estar alinhadas aos direcionadores estratégicos da organização. A liderança é que vai resultar no aumento do capital intelectual, melhorando com isso a vantagem competitiva, redução de

custos e tempo de produção. Além disso, todo líder deve prever a GC entre seus objetivos estratégicos (BATISTA, 2012).

Além de Batista, Nonaka (2006) diz que a liderança parece ter sido negligenciada e poucos são os estudos que relacionam liderança e gestão do conhecimento. Liderança, tanto na perspectiva da relação entre líderes e seguidores, quanto como característica ou processo na organização, é um elemento crítico para que o conhecimento possa fluir e crescer (NONAKA et al., 2006).

A liderança, nesse contexto, passa a afetar o ambiente de trabalho na forma como ocorre a cooperação entre os indivíduos, no intercâmbio de conhecimentos, na delegação de responsabilidades e competências intra e interorganizacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 2002).

- **Tecnologia da Informação**

De acordo com Batista (2012), a tecnologia ajuda na gestão do conhecimento explícito mediante várias ferramentas, tais como: mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intranets e extranets. Ainda, segundo o autor, no caso do conhecimento tácito, a tecnologia facilita a colaboração presencial e virtual, melhorando a comunicação e o compartilhamento tanto no nível formal como no informal. A tecnologia fornece uma plataforma para a retenção do conhecimento organizacional por meio de repositórios de conhecimentos.

Para Laudon e Laudon (2016), a TI desempenha papel importante na gestão do conhecimento, como habilitadora de processos de negócios que objetivam criar, armazenar, disseminar e aplicar conhecimento. Apesar de ser uma importante ferramenta que possibilita a implantação da gestão do conhecimento nas organizações, a tecnologia da informação não deve ser confundida com a gestão do conhecimento propriamente dita, devendo ser considerada uma ferramenta de apoio à geração, ao armazenamento, ao controle e à difusão do conhecimento (FELL; DORNELAS, 2020).

Na Universidade Federal de Pelotas (UFPel), havia um planejamento de transformar todos os seus documentos e tramites burocráticos no formato digital. A partir de 2017, a UFPel começou a utilizar um sistema totalmente digital denominado SEI (Sistema Eletrônico de Informações).

O SEI, desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Trata-se de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com práticas inovadoras de trabalho, tendo como principais características a redução do consumo de papel como suporte analógico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real (PORTAL DO PROCESSO ELETRÔNICO NACIONAL, 2020).

No dia 01 de novembro de 2017, a UFPel publicou a portaria nº 2220, dando início à utilização do SEI na instituição. Ao implantar o SEI, a UFPel se associou à iniciativa conjunta de órgãos e entidades da Administração Pública de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos – o Processo Eletrônico Nacional (PEN).

A implantação do SEI partiu de uma decisão da administração superior e visou atender ao disposto no Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015, que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e que estabeleceu o mês de outubro de 2017 como prazo final para a sua implantação (UFPEL, 2020).

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) foi instituído no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional por meio do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015, com o objetivo de promover a melhoria dos recursos públicos por meio da utilização de meios eletrônicos, de forma a assegurar o cumprimento dos princípios administrativos constitucionais, além da segurança e economicidade (PORTAL DO PROCESSO ELETRÔNICO NACIONAL, 2020).

Segundo o *site* da UFPel, devido às características inovadoras e do sucesso da prática de cessão da ferramenta, sem ônus para outras instituições, o SEI transcendeu a classificação de sistema eletrônico do TRF4, para galgar a posição de projeto estratégico para toda a Administração Pública, amparando-se em premissas relevantes e atuais, tais como: a inovação, a economia do dinheiro público, a transparência administrativa, o compartilhamento do conhecimento produzido e a sustentabilidade (UFPEL, 2020).

A TI é avaliada como um conjunto de ferramentas que possibilitam o acesso ao conhecimento, influenciando a forma e velocidade em que o conhecimento será obtido e o seu uso. Enquanto a GC também interfere favoravelmente na TI, ao determinar como as informações serão analisadas, estudadas e trabalhadas, igualmente designa quais as informações que a TI deve investigar e alcançar em proveito da organização (FELL; DORNELAS, 2020).

- **Pessoas**

É importante disseminar, de maneira sistemática, informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos servidores, para que eles possam rapidamente aderir ao esforço de institucionalizar a GC (BATISTA, 2012).

Para facilitar o compartilhamento do conhecimento, Batista (2012) relaciona, através da figura 4 apresentada a seguir, algumas práticas que podem ser implementadas em organizações públicas:

Figura 4 – Práticas a serem implementadas em organizações públicas.

PRÁTICAS	DESCRIÇÃO
Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão	Definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento	São grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
Educação corporativa	Compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.
Narrativas	São técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar

	mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.
<i>Mentoring e coaching</i>	O <i>mentoring</i> é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O <i>coaching</i> é similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
Universidade Corporativa	É a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, quanto as habilidades técnicas mais específicas.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Batista (2012)

- **Processos**

Processos, segundo Batista (2012), são conjuntos de atividades que transformam insumos (entradas) em produtos e serviços (saída) na organização, por meio de pessoas que utilizam recursos entregues por fornecedores. É uma sequência de passos que aumenta a contribuição do conhecimento na organização (BATISTA, 2012).

Além disso, Batista (2012) destaca algumas práticas que facilitam a identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional, dentre elas se destacam as melhores práticas (*Best practices*), que são procedimentos validados para a realização de uma tarefa, ou solução de um problema e são documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes, sistema de gestão por competências, aonde se planeja uma estratégia baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho (BATISTA, 2012).

Dentre as “*best practices*” podemos destacar:

Benchmarking – De acordo com Motta, o benchmarking mais aplicável no contexto do setor público é o benchmarking de processos, o qual pode efetivamente gerar melhorias em termos de resultados. Ele mostra também que o benchmarking

estratégico é aplicado em órgãos públicos, mas em menor escala, por ser mais difícil e por gerar resultados apenas no longo prazo (MOTTA, 2014).

Silva observa que os processos de benchmarking, assim como a utilização de ferramentas semelhantes de aplicação no trabalho, proporcionam à gestão pública o desenvolvimento de processos de melhoria os quais intervêm na realidade de seus processos e organizações (SILVA, 2017).

Banco de Competência Organizacional – Local de informações sobre a localização de conhecimentos dentro da organização, que inclui consulta e também pessoas ou equipes que detêm determinado conhecimento.

Gestão do capital intelectual ou gestão de ativos intangíveis – Ativos intangíveis são difíceis de qualificar e mensurar. Essa prática consiste no mapeamento desses ativos, na gestão do capital humano e na política de propriedade intelectual.

A seguir serão demonstrados os processos de Gestão do Conhecimento.

a) Identificar

As competências essenciais da organização pública, assim como as lacunas do conhecimento, devem ser identificadas para que a organização alcance seus objetivos estratégicos. Uma vez identificadas essas competências e lacunas, a organização pública poderá definir sua estratégia de GC e elaborar e implementar seu plano de GC (BATISTA, 2012).

A aquisição refere-se ao processo intraorganizacional que facilita a criação de conhecimento tácito e explícito, partindo dos indivíduos e integrando-se ao nível organizacional, bem como a identificação e absorção de informação e conhecimento de origem externa (LÓPEZ-SAEZ et al., 2010).

b) Criar

A organização pública elimina as lacunas do conhecimento por meio da conversão do conhecimento e a criação de novo conhecimento. A criação do conhecimento pode ocorrer em três níveis: individual, de equipe e organizacional (BATISTA, 2012).

As seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas para fomentar a criação do conhecimento organizacional: *i) brainstorming; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de prática; iv) revisão pós-ação; v) ambientes virtuais*

colaborativos; vi) blogs; e vii) repositórios de conhecimento (YOUNG et al., 2010; BRASIL, 2003).

c) Armazenar

O armazenamento permite a preservação do conhecimento organizacional. Existem várias formas de armazenamento, no entanto, nem sempre é possível armazenar o conhecimento. Nesse caso, em vez de armazenar o conhecimento, será necessário colocar as pessoas detentoras dessa experiência e especialização em contato com outras, para viabilizar o compartilhamento do conhecimento. O armazenamento do conhecimento deve ser feito de tal forma que sua recuperação seja fácil para todos os servidores públicos que necessitam dele (BATISTA, 2012).

O estágio de armazenamento do conhecimento refere-se ao processo de formação de memória organizacional, na qual o conhecimento é formalmente armazenado em sistemas físicos de memória, relacionados a Sistemas de Informação (SI). Trata-se de um conhecimento informalmente retido na forma de valores, normas e crenças, que se associam à cultura e estrutura organizacional (MARTINS; MEYER, 2012; CORFIEL; PATON, 2016).

d) Compartilhar

O compartilhamento do conhecimento promove a aprendizagem contínua e a inovação e, conseqüentemente, permite atingir os objetivos organizacionais. Depende da confiança entre as pessoas. Para que alguém queira compartilhar algo com outra pessoa é fundamental que perceba que haverá um benefício mútuo. Por isso, as organizações públicas devem promover a criação de uma cultura de compartilhamento (BATISTA, 2012).

A distribuição do conhecimento diz respeito ao processo pelo qual novas informações, de diferentes origens, são compartilhadas e, eventualmente, podem dirigir a criação de novo conhecimento, entendimento e informação (LEFEBVRE et al., 2016; VAN DIJK; HENDRIKS; ROMO-LEROUX, 2016).

e) Aplicar

O conhecimento agrega valor apenas quando é aplicado nos processos de apoio, processos finalísticos e, conseqüentemente, melhora produtos e serviços da organização pública. As cinco atividades do processo de GC (identificar, criar,

armazenar, compartilhar e aplicar) para gerar melhorias precisam atender a dois requisitos importantes (BATISTA,2012). Em primeiro lugar, essas atividades devem estar alinhadas ou integradas aos processos de apoio e finalísticos da organização. Em segundo lugar, tais atividades devem ser planejadas e executadas cuidadosamente, de acordo com as especificidades de cada processo e da organização.

De acordo com Ganzaroli et al. (2016) a aplicação do conhecimento como a habilidade dos indivíduos de uma organização em localizar, acessar e utilizar informação e conhecimento armazenados nos sistemas de memória formal e informal da organização. O conhecimento deve ser utilizado como base para o desenvolvimento de novos conhecimentos, por meio da integração, inovação, criação e extensão da base de conhecimento existente, e ainda deve ser usado como base para a tomada de decisões.

f) Resultados esperados

Os resultados imediatos são aprendizagem e inovação e, como consequência, o incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. O processo de GC e o Ciclo KDCA viabilizam a aprendizagem e a inovação em todos os níveis na organização.

A inovação pode resultar em novos produtos, serviços e processos (de apoio, finalísticos e críticos), novas tecnologias, novos projetos, novas políticas públicas, novos programas de governo, práticas inovadoras de gestão pública e novos modelos de gestão pública.

Os resultados finais da GC decorrem dos imediatos (aprendizagem e inovação; e, aumento da capacidade de realização individual, de equipes, da organização e da sociedade) e aparecem na definição de GC na Administração Pública, ou seja, aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e, contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na Administração Pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012).

2.2.2 O ciclo PDCA e KDCA

O ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart, Ciclo da Qualidade ou Ciclo de Deming, é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas. Poucos instrumentos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados, com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações (QUINQUIOLO, 2002).

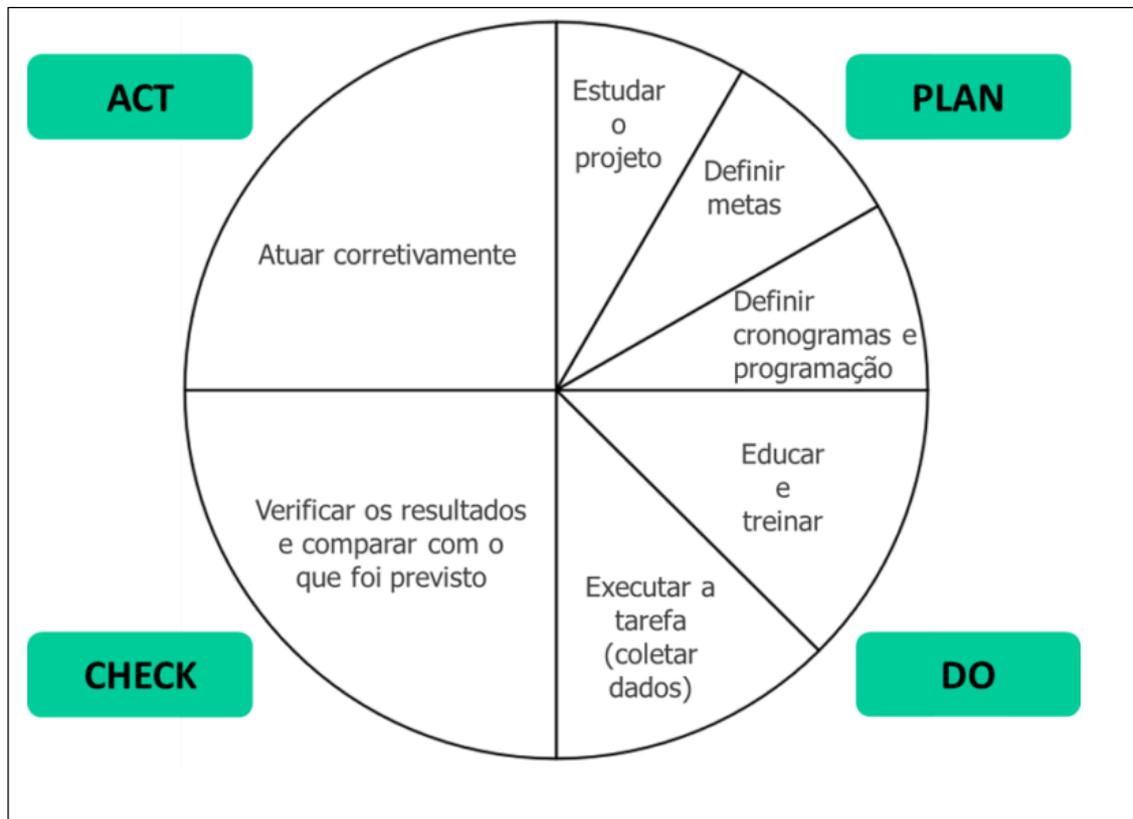
O Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Action) tem sido usado atualmente pelas empresas na execução de seu planejamento estratégico, de forma eficiente e dinâmica. A qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas é um diferencial necessário para sua sobrevivência no mercado, sendo assim, a determinação de processos se mostra como fator determinante no desenvolvimento dos negócios, já que o Brasil conta com um contingente de milhares de indústrias, as quais tem grande importância no cenário econômico do país, e uma participação significativa no Produto Interno Bruto - PIB (ABIA, 2016).

O ciclo PDCA possui as seguintes etapas:

- P, de PLAN (planejar), quando são definidas as metas de melhoria e os métodos que permitirão atingir as metas propostas;
- D, de DO (executar), quando são executadas as atividades de educação e treinamento e as tarefas são definidas no plano (com coleta de dados);
- C, de CHECK (verificar), quando se verificam os resultados da tarefa executada;
- A, de ACTION, quando são aplicadas ações corretivas, de modo a estar sempre e continuamente aperfeiçoando o projeto. É simultaneamente fim e começo, pois após uma minuciosa apuração do que tenha causado erros anteriores, todo o ciclo PDCA é refeito com novas diretrizes e parâmetros.

A Figura 05, apresentada a seguir, demonstra o ciclo PDCA com todas suas etapas:

Figura 05 – Ciclo PDCA



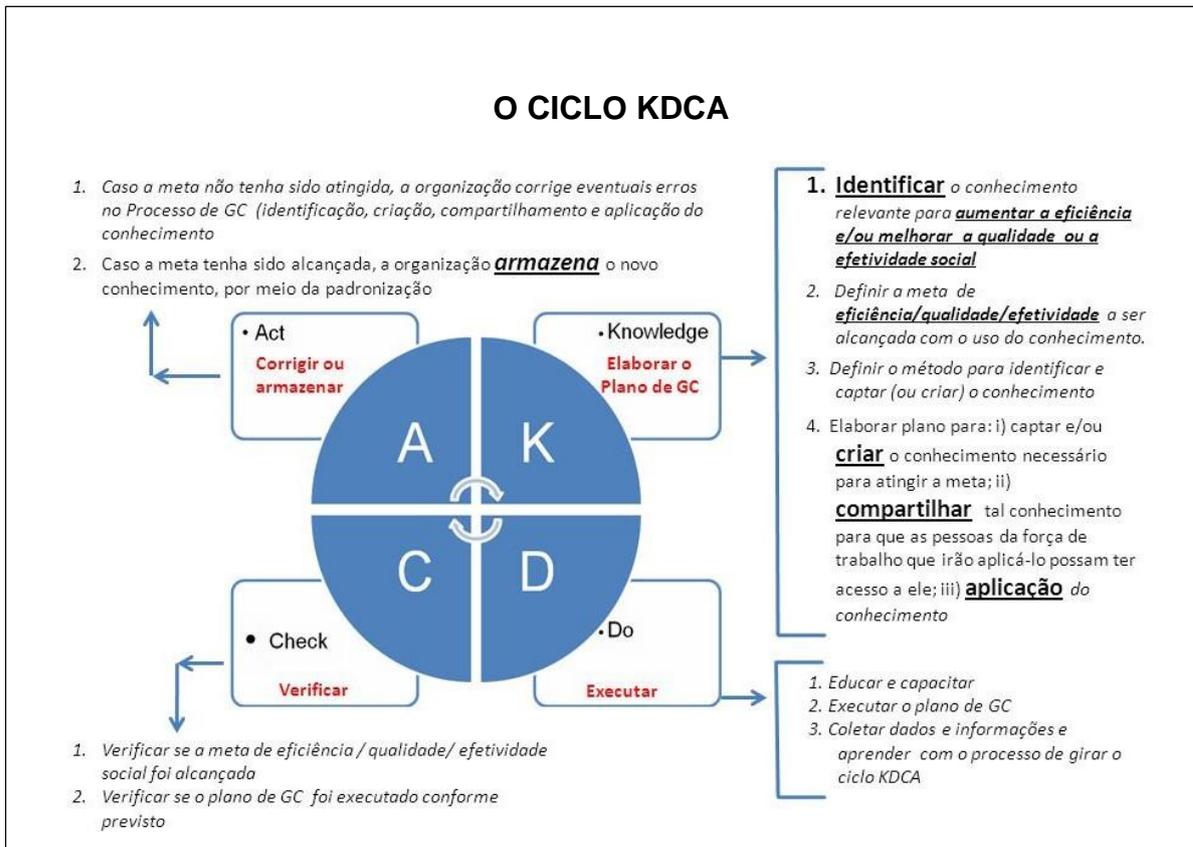
Fonte: Elaboração Própria (2022)

O Ciclo KDCA é o quarto componente do modelo de Gestão do conhecimento para a Administração Pública. Ele deve ser utilizado na gestão de processos e no gerenciamento de projetos, de programas e de políticas públicas para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência na Administração Pública; e, contribuir para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012).

O ciclo KDCA, que é uma adaptação do ciclo PDCA, possui ênfase no conhecimento (*Knowledge*). A substituição do P (*Plan* = planejar) pelo K (*Knowledge* = conhecimento) visa destacar o foco no conhecimento existente no Ciclo KDCA. Não se trata de eliminar o planejamento, ele continua a ocorrer, mas agora com foco no conhecimento (BATISTA, 2008).

Apresentado através da Figura 6, o ciclo apresenta 5 atividades que, juntas, formam o modelo de Gestão do conhecimento para a Administração Pública.

Figura 06 – Ciclo KDCA



Fonte: Adaptado de Batista, F. Proposta de Modelo de GC com foco em qualidade (2008)

Na fase K, de *KNOWLEDGE* (conhecimento), a organização identifica o conhecimento relevante para melhorar a qualidade do processo, produto ou serviço da organização pública. Em seguida, define o indicador e a meta de melhoria da qualidade a ser alcançada com o uso do conhecimento. Na sequência, define o método para identificar e captar (ou criar) o conhecimento. Esse conhecimento pode ser obtido na organização ou no ambiente externo (BATISTA, 2012).

Nesta etapa, é feita a elaboração do plano para captar e/ou criar o conhecimento necessário para atingir a meta, compartilhar o conhecimento e aplicar o conhecimento adquirido (BATISTA, 2012).

2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As IFES representam um papel importante em toda administração pública brasileira, pois são responsáveis pela formação de profissionais das mais diversas áreas. Além de outras instituições públicas, as IFES precisam se adaptar aos avanços

da tecnologia e à globalização e, com isso, procuram modelos de gestão do conhecimento para melhorar suas práticas e aumentar a eficiência de sua gestão.

Em 2006, um estudo denominado “sensibilizar servidores e gestores da IFES para a importância da gestão do conhecimento” (BATISTA, 2006, p.10) contou com 45 IFES, porém, apenas 6 indicaram que, somente 20% ou mais das práticas estavam sendo implantadas e com resultados positivos (BATISTA, 2006, p.33).

Oliveira (2010) investigou como as políticas de Gestão do Conhecimento estavam sendo aplicadas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRN), *Campus Mossoró*, e chegou ao resultado da necessidade de melhoria da disseminação das práticas de GC na instituição. Em 2012, o estudo foi realizado na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Oliveira (2010), concluiu que há carência de estratégias claras e adoção de práticas de gestão que possam fomentar o processo de criação e compartilhamento do conhecimento na UFSM.

Em um recente estudo, Andrade, Lobato e Maccari (2020) ao estudar a gestão do conhecimento na UFMS - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, constataram que não há uma estratégia explícita de gestão do conhecimento na instituição e, por esse motivo, não é amplamente divulgada para a comunidade. O maior obstáculo encontrado pelos autores, no estudo, foi a dificuldade de implantar a GC devido ao processo de trabalho e a cultura organizacional, visto que existe alta resistência a mudanças, entre certos grupos de servidores (ANDRADE; LOBATO; MACCARI, 2020).

A seguir, traremos a proposta metodológica que foi utilizada no desenvolvimento da dissertação.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a abordagem da pesquisa, o tipo de pesquisa adotado, os procedimentos de coleta e validação dos dados e o seu procedimento de análise.

3.1 Abordagem da Pesquisa

A abordagem escolhida para ser utilizada neste trabalho foi a qualitativa, pois trata-se de um estudo difícil de ser quantificado. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador geralmente é o principal instrumento de investigação. Além disso, a abordagem seguiu na mesma linha da definição de Marconi e Lakatos (2010), caracterizando-se como descritiva, pois a finalidade é fundamentada pela descrição, registro, análise e interpretação dos dados, sem manipular os mesmos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

De acordo com Godoy (1995), quanto à abordagem, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Ela parte de questões, ou focos, de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

Em relação ao método de pesquisa, o trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, visando obter dados junto à UFPel e seus servidores, utilizando um contexto real de estudo. O estudo de caso é definido como uma investigação empírica, que busca em profundidade um fenômeno contemporâneo, ou seja, o caso em seu contexto do mundo real; caracteriza-se por ser um método abrangente que contempla desde o planejamento do projeto de pesquisa, com a definição de seus componentes, até as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas para análise destes (YIN, 2015).

De acordo com Gil (2010),

[...]a credibilidade de um estudo de caso tem muito a ver com a adequação de seus resultados aos pontos de vista de seus participantes. De fato, os pesquisados são capazes de conhecer mais que o pesquisador acerca da realidade que está sendo estudada. Logo, eles podem atuar como avaliadores dos resultados da pesquisa (GIL, 2010, p.124).

A UFPel foi escolhida para esta pesquisa, pois trata-se da maior Universidade Pública Federal da metade sul do Estado do Rio Grande do Sul, com cerca de mais de 20.000 alunos, estando entre as 30 melhores Universidades da América Latina pelo *Times Higher Education*. Além disso, é o espaço profissional do pesquisador, o que a torna um ambiente propício e desafiador ao estudo da Gestão do Conhecimento, pela complexidade das diversas áreas reunidas para gestão de práticas dessa natureza.

3.2 Coleta e Validação dos Dados

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 que 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 nove questões semiestruturadas, baseadas nos objetivos específicos desta pesquisa. A elaboração das perguntas teve como base o trabalho de Batista (2012), o qual foi adaptado colocando as perguntas de forma mais simples e didática 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 à 3 especialistas na área, sendo uma docente do curso de Administração da UFPel, doutora em Administração pela UCS (Universidade de

Caxias do Sul); um docente da UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), 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 oito 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. Através da Figura 7, apresentada a seguir, mostraremos o perfil dos entrevistados:

Figura 7 – Perfil do Entrevistados

	ÁREA DE FORMAÇÃO	EXPERIENCIA FORA DA UFPEL	TEMPO NA INSTTUIÇÃO	TEMPO NA FUNÇÃO
Servidor 1	Administração	Não	8 anos	8 anos
Servidor 2	História	Sim, 3 anos	27 anos	12 anos
Servidor 3	Administração	Não	10 anos	5 anos
Servidor 4	Direito	Não	7 anos	7 anos
Servidor 5	Engenharia	Sim, 20 anos	11 anos	11 anos
Servidor 6	Administração	Sim, 10 anos	26 anos	6 anos
Servidor 7	Administração	Não	13 anos	5 anos
Servidor 8	Administração	Não	13 anos	5 anos

Fonte: Elaboração Própria (2022)

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, tais 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. O roteiro das entrevistas encontra-se no Apêndice A.

3.3 Procedimentos de análise e interpretação dos dados

Após a realização das entrevistas e a transcrição das respostas, foi feita a análise dos dados obtidos com base nos objetivos iniciais dessa pesquisa.

De acordo com Gil (2008), após a coleta de dados a fase seguinte refere-se à análise e interpretação destes. Esses dois processos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados. A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. Já a interpretação, tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 2008, p.156).

Assim, foi utilizada a técnica da análise interpretativa, que faz o tratamento dos resultados através da interpretação do conteúdo estudado e das entrevistas realizadas. De acordo com Triviños (1987), a análise interpretativa apoiar-se-á em três aspectos fundamentais: a) nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos, ideias dos documentos, etc.); b) na fundamentação teórica (manejo dos conceitos chaves das teorias e de outros pontos de vista); c) na experiência pessoal do investigador (TRIVIÑOS, 1987, p. 173).

Nesse processo, foram triangulados os dados referentes às entrevistas e documentos analisados. Yin (2005), argumenta que o uso da triangulação das fontes de dados permite lidar com o problema da validade do constructo da pesquisa, uma vez que diferentes fontes de evidências estariam produzindo várias avaliações do mesmo fenômeno; ele conclui que os estudos de caso que obtiveram múltiplas fontes de dados, normalmente são mais bem avaliados do que aqueles que confiam numa só fonte de evidências e são elementos de confiabilidade e validade (YIN, 2005).

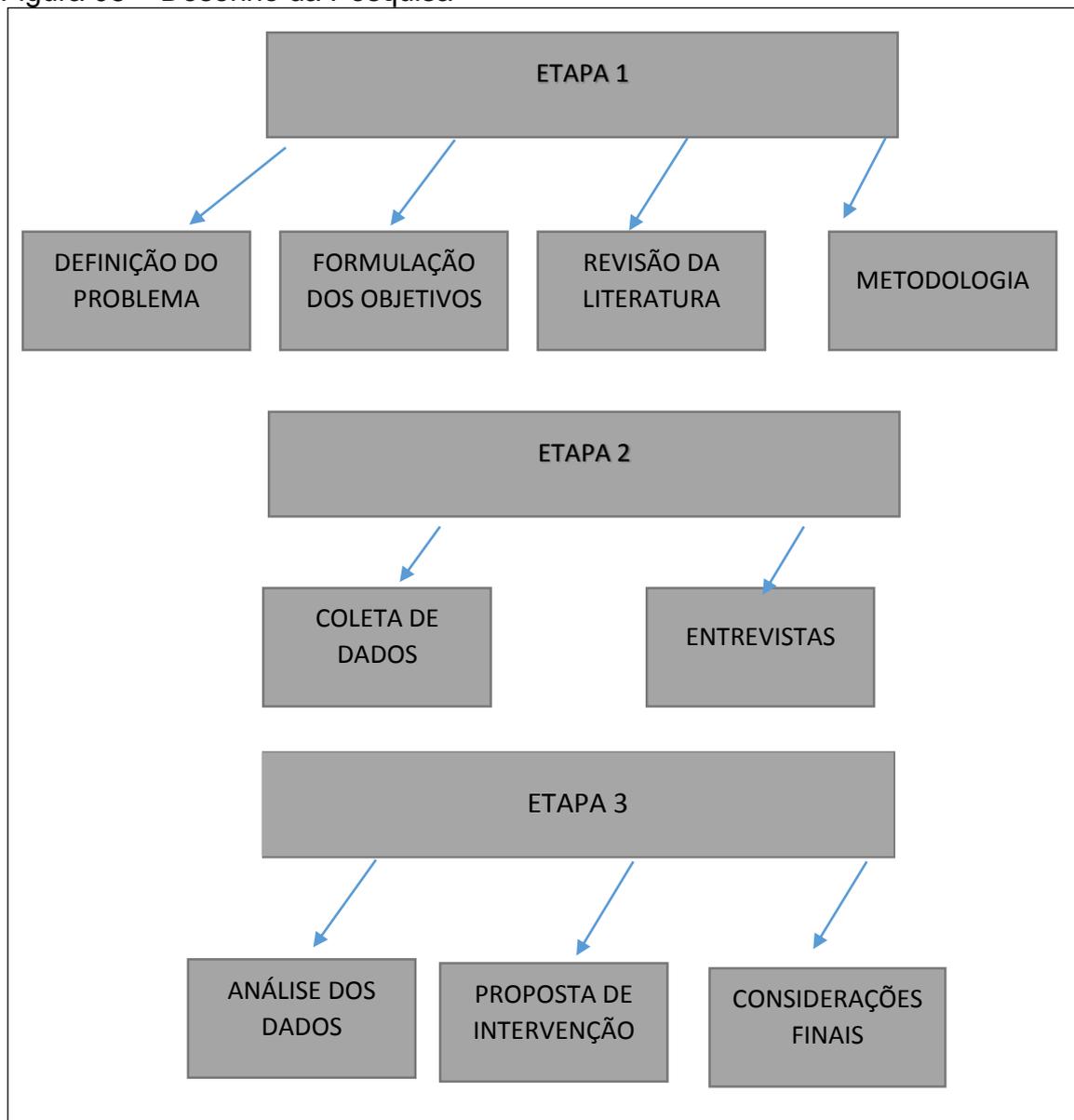
Flick (2009), afirma que a triangulação das fontes de dados supera as limitações do uso de um só método de produção de conhecimento, ao combinar

diferentes métodos de coleta e com o mesmo grau de relevância; é uma alternativa para a validação do conhecimento que aumenta muito a confiança das escolhas metodológicas e, portanto, deve ser considerada como um mecanismo que auxilia, sobretudo, na construção do conhecimento (FLICK, 2009).

A fim de preservar a identidade dos entrevistados, os mesmos foram identificados com códigos de E01 a E08. Em função da pandemia da COVID-19, não puderam ser realizadas visitas e observações *in loco*.

Para melhor compreensão do estudo, o desenho da pesquisa está detalhado a partir da Figura 8, apresentada a seguir:

Figura 08 – Desenho da Pesquisa



4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo trata da análise das informações coletadas, por meio das entrevistas realizadas com os servidores da Universidade Federal de Pelotas, e com base no referencial teórico apresentado anteriormente.

Primeiramente o roteiro levantou os dados dos perfis dos entrevistados. A pesquisa contou com 8 entrevistados, todos servidores com pelo menos 5 anos na instituição.

4.1 Perfil do caso

Para fins de contextualização, a UFPel, localizada no Sul do Rio Grande do Sul, na cidade de Pelotas, a 250 km de Porto Alegre, capital do Estado, foi criada em 1969. Sua história remonta à Universidade Rural do Sul (URS), cujo surgimento, em 1960, resultou de esforços movidos por professores da Escola de Agronomia Eliseu Maciel, que desde 1957 lutavam por sua criação (UFPEL, 2021).

A UFPel tem 22 unidades acadêmicas e conta com 181 cursos de Graduação presenciais, sendo 67 bacharelados, 22 licenciaturas, 85 Licenciaturas à distância, 7 tecnólogos. Na pós-graduação, são 33 doutorados, 49 mestrados, 11 residências médicas e 43 especializações. Na área da pesquisa, estão em andamento 1.886 projetos ativos, distribuídos em diferentes áreas do conhecimento, além de milhares projetos de extensão voltados para a inserção da universidade na comunidade local (UFPel, 2021).

Atualmente a Universidade conta com quatro campi: Campus Anglo, onde está instalada a Reitoria e demais unidades administrativas; Campus Capão do Leão; Campus Centro; e, Campus da saúde (UFPel, 2021).

Figura 9 – Campus Anglo



Fonte: UFPel, 2021

Figura 10 – Campus Capão do Leão



Fonte: UFPel, 2021

Figura 11 – Campus Centro



Fonte: UFPEL, 2021

Figura 12 – Campus da Saúde



Fonte: UFPEL, 2021

A UFPEL possui, atualmente, somente uma disciplina em nível de graduação, no curso de administração, e outra disciplina optativa, no Mestrado Profissional em Administração Pública, que contempla estudos acerca da Gestão do Conhecimento. Essas disciplinas foram disponibilizadas aos alunos em 2017 (Projeto Pedagógico do Curso de Administração da UFPEL).

A seguir, iniciaremos a etapa de procedimento e análise dos dados.

4.2 Procedimento de análise dos Dados

4.2.1 Nível de familiaridade com o termo Gestão do Conhecimento

Ao começarmos nossa análise, a primeira indagação foi identificar qual o nível de familiaridade e conhecimento acerca da Gestão do Conhecimento. Dos oito entrevistados, somente 1 possui alto nível de conhecimento, 2 já tinham ouvido falar sobre o tema e 6 têm nível de familiaridade muito baixo, ou nenhum contato, com o tema. Na segunda parte da pergunta, todos os entrevistados citaram ter uma ideia do que se trata o termo “gestão do conhecimento” com pode ser observado a seguir.

Os entrevistados E01 e E04, que possuem baixo conhecimento acerca do tema, desconhecem a aplicação da GC no seu local de trabalho, mas entendem que as práticas de Gestão do Conhecimento oferecem de maneira mais clara os conhecimentos de uma empresa aos seus clientes e colaboradores.

O entrevistado E02, que já teve contato com o tema, entende a GC, segundo ele “como a capacidade de uma organização sistematizar, divulgar, absorver, trocar e criar conhecimentos necessários à manutenção e crescimento da mesma”.

Essa falta de informação acerca do tema confirma a ideia de que, hoje, o conceito de GC é difuso, distinto e até mesmo prolixo no Brasil (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2013).

De acordo com o entrevistado E06, a familiaridade com o termo Gestão do Conhecimento é bem alta, já que ele estuda sobre o tema. Além disso, o entrevistado define, na sua visão, o que seria a Gestão do Conhecimento:

Podemos dizer que Gestão do Conhecimento é o processo que ajuda as organizações/instituições a identificar, selecionar, organizar, disseminar, transferir e aplicar informações e experiências importantes que fazem parte da sua memória (E06).

A fala do entrevistado E05, segue no mesmo entendimento do entrevistado E06, principalmente quando cita a criação e o compartilhamento do conhecimento. Além disso, as práticas de GC para o alcance dos objetivos de uma instituição foram pontos importantes observados na entrevista.

A gestão do conhecimento pode ser definida como o processo de criar, compartilhar, divulgar, usar e gerenciar o universo de uma organização seja ela pública, privada ou de economia mista. Esse conceito se refere a uma abordagem multidisciplinar para alcançar os objetivos organizacionais por meio da aplicação das melhores teorias, técnicas e práticas bem como o uso do conhecimento aplicado na gestão de conhecimento (E05).

O conhecimento é a grande finalidade de uma universidade e a Gestão de Conhecimento situa-se na criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro de uma organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SANTOS; BASTOS, 2019).

Percebeu-se, nessa questão, que a maior parte dos entrevistados não sabe ou nunca teve contato com o termo Gestão do Conhecimento. O entrevistador, em alguns momentos, precisou explanar 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.

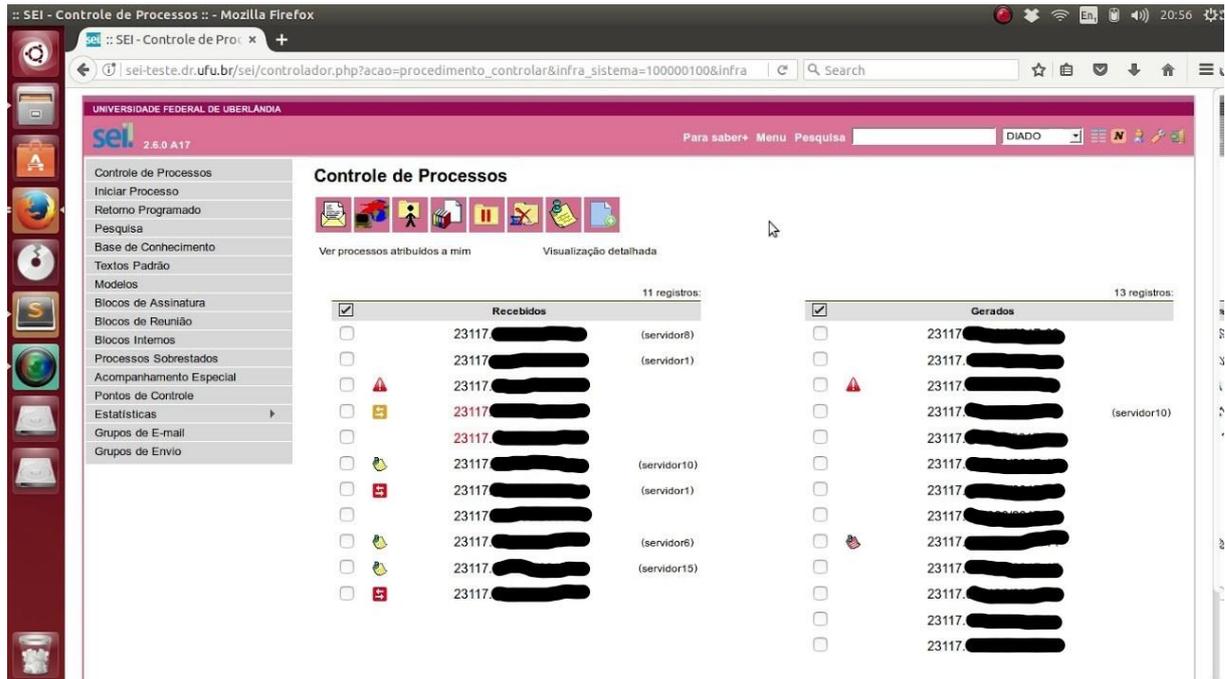
4.3 A utilização do SEI (Sistema Eletrônico de Informação) e de outros recursos tecnológicos na interpretação das informações organizacionais

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.

Para todos os entrevistados, o SEI foi uma ferramenta importante aplicada na UFPel e que auxilia na realização das tarefas diárias. De acordo com o entrevistado (E03), o SEI seria o único sistema que ele conhece que poderia gerar a disseminação do conhecimento entre os servidores, pois todos devem utilizar diariamente para realização de suas atividades. Porém também foi mencionado o escritório de processos, que faria o mapeamento dos processos da Universidade, porém ele foi integrado ao SEI e, com isso, seria o único sistema conhecido pelo entrevistado.

Para melhor entendimento, mostraremos a seguir, através da Figura 13, a interface do SEI onde ficam listados todos os processos da unidade com as ferramentas de controle de processo, monitoramento, prazos, permissões e etc, tudo feito de forma *on line* e com acesso a todos os usuários.

Figura 13 – SEI (Sistema eletrônico de Informações)



Fonte: SEI – UFPel

O entrevistado E05 cita várias ferramentas que podem auxiliar na interpretação de informações organizacionais. Segundo o entrevistado, Building Information Modelling (BIM), Pergamum, Dropbox, WhatsApp e, também as próprias redes sociais, são geralmente aplicados para a compatibilização de projetos, gerenciamento e gestão de dados, compartilhamento de informações e atualizações no âmbito da instituição (E05).

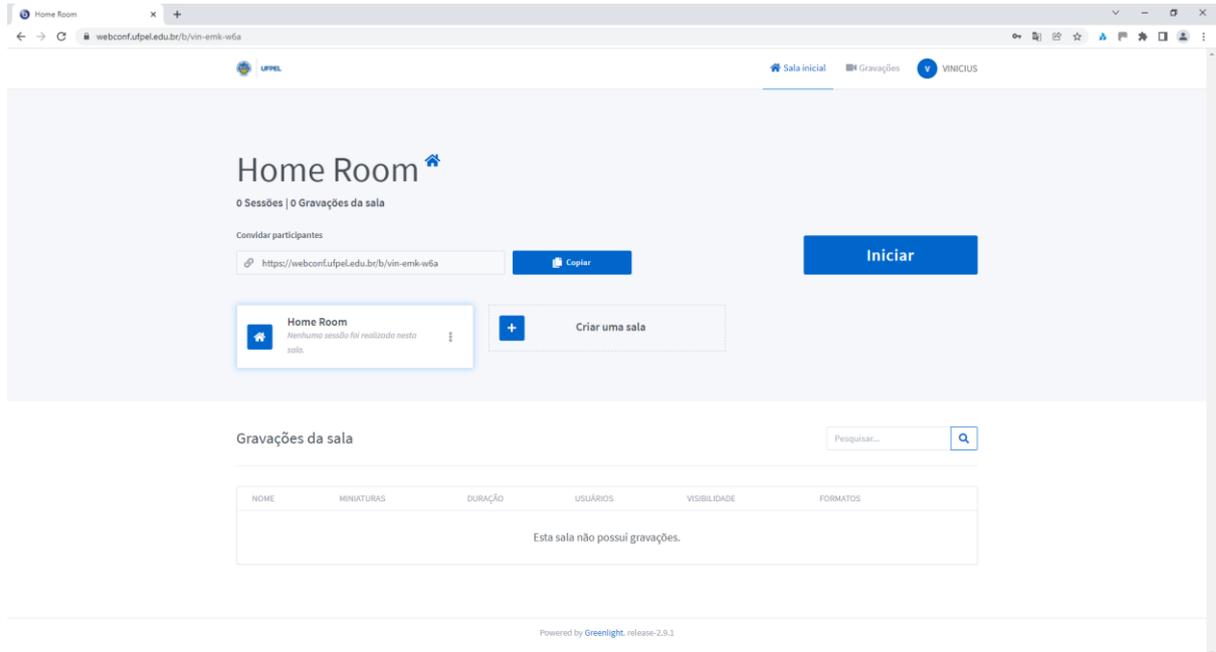
Conforme mencionado pelo entrevistado E05, as ferramentas Dropbox e WhatsApp são muito utilizadas para realização de trabalhos conjuntos entre setores, como por exemplo a elaboração de um edital de licitação. Através deles, os setores transferem conteúdo e compartilham informações fazendo com que o trabalho seja mais ágil e eficiente.

Outra ferramenta bastante utilizada a partir da pandemia da COVID-19, foi o sistema WEBConf. Ele é um sistema de conferência web que visa possibilitar encontros virtuais entre dois ou mais participantes. O serviço permite que, mesmo distantes geograficamente, os participantes compartilhem áudio, vídeo, texto, imagens, quadro branco e a tela de seus computadores. O serviço é restrito para a comunidade da UFPel, incluindo servidores técnico-administrativos, docentes e discentes. Contudo, o público externo pode participar através de convite por meio do

endereço compartilhado (*Link*) da webconferência criada, se assim desejado pelo dono/apresentador da sala (UFPel, 2021).

A seguir, através da figura 14, mostramos a tela do sistema WEBConf:

Figura 14 – WEBConf



Fonte: WEBConf – UFPel

A utilização dos recursos tecnológicos ligados à tecnologia da informação vai ao encontro do que diz Batista (2012), em que a tecnologia viabiliza e acelera os processos de GC. Esses recursos permitem a existência de mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos; sistemas de *workflow* (práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos, e a gestão de conteúdo, Gestão Eletrônica de Documentos (GED) entre outros) (BATISTA, 2012).

Além disso, a vinculação da GC à tecnologia da informação confirma a visão de Barradas e Campos Filho (2010) de explorar a Gestão do Conhecimento com Gestão da Informação. Porém Ponciano (2018), não tem o mesmo entendimento. Segundo ele, usar a tecnologia, de forma isolada, não transforma uma instituição em criadora de conhecimento.

Nesse ponto, observou-se que os entrevistados conhecem outras tecnologias que podem auxiliar nas práticas da Gestão do Conhecimento, porém, em virtude da

UFPel utilizar somente algumas ferramentas oficialmente, as outras tecnologias conhecidas não são usadas adequadamente.

4.4 A importância do conhecimento na organização

Quando perguntados sobre a importância da GC na UFPel, todos entrevistados descreveram ser fundamental para a instituição. De acordo com o entrevistado E02, do Curso de História da UFPel,

[...]estamos em uma instituição de ensino, logo o conhecimento é nossa matéria prima, tanto quanto aquele que é compartilhado/transmitido através do ensino, quanto aquele criado a partir da pesquisa e difundido a partir de publicações e das atividades de extensão.

A declaração do entrevistado E02 mostra que o conhecimento se torna “peça-chave” no desenvolvimento das atividades diárias de uma instituição, seja ela pública ou privada. Nas repartições públicas, muitas vezes a rotatividade de servidores é grande e o conhecimento, quando bem gerenciado, pode ser essencial no momento da chegada de um novo servidor ao setor de trabalho.

O entrevistado E01, do setor de licitações, segue o mesmo entendimento quando diz que, com a GC, você pode compartilhar informações e conhecimentos necessários para o desenvolvimento, tanto pessoal quanto da organização. Transformar informações em conhecimento.

Podemos relacionar as falas dos entrevistados com a literatura estudada nessa pesquisa, pois de acordo com Chouikha (2016) o conhecimento, no senso comum, inclui o *know-how*, constitui um ativo intangível o qual tem um genuíno rolamento na sobrevivência do negócio.

Em relação ao conhecimento dentro de uma instituição de ensino, o entrevistado E06, da Pró – Reitoria de Planejamento, faz uma contribuição importante, trazendo que:

O conhecimento é fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização/instituição, na UFPel, por se tratar de uma instituição de ensino, isso fica mais evidenciado em várias atividades que são desempenhadas nos mais diversos setores (E06).

As declarações dos entrevistados comprovam que a Gestão do Conhecimento é primordial nas atividades de uma instituição pública, mais especificamente em uma

instituição de ensino superior como a UFPel. Através das entrevistas, observa-se que os servidores são conscientes em relação à importância da GC nas suas atividades como um todo.

A importância da Gestão do Conhecimento se comprova por possuir diversas vantagens quando bem executada. Ela produz maior eficiência nos processos, além de maior colaboração entre as equipes. Além disso, ela incentiva a busca por ideias inovadoras e soluções mais criativas, os gestores conseguem definir com mais clareza quais treinamentos são necessários para aumentar a produtividade dos servidores da instituição 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 necessárias de forma mais organizada assim que iniciam suas atividades na instituição.

4.5 A existência de manuais organizacionais nos setores de trabalho

Quando questionados sobre a existência de um manual organizacional com as informações dos processos de trabalho e de conhecimento, quatro entrevistados responderam que não há manual organizacional em seu setor de trabalho, e quatro entrevistados responderam que desconhecem a existência de manuais organizacionais no seu setor.

Leuch (2006) conceitua Mapeamento de Conhecimentos como um retrato do que existe dentro da empresa e sua localização, indicando quem detém tais conhecimentos na organização. O mapeamento indica o conhecimento e ele funciona como um guia.

O entrevistado E05 segue a mesma linha de Leuch (2016), quando revela que existe um fluxo de suas atividades e também um manual no seu setor, sendo muito utilizado para auxiliar as Unidades ou servidores que buscam o conhecimento sobre mapeamento de processos e, também, para orientação dos bolsistas que trabalham junto ao setor.

O entrevistado E01, pertencente ao setor de material, compartilha a mesma ideia e diz que no seu setor há tutoriais, com orientações acerca das atividades a serem desenvolvidas. Além disso, existem tutoriais que são úteis para os servidores novos que possuam dúvidas de como realizar alguns procedimentos.

Em contrapartida, o relato do entrevistado E04, pertencente ao setor de licitações, divergiu da linha de pensamento dos entrevistados anteriores. Segundo ele, no seu setor impera o conformismo de ter sido “sempre assim”, pois somente são utilizados os manuais impostos por legislação e normas, justamente por seu setor ter mais controle externo. Manuais organizacionais da própria instituição não são disponibilizados e ele não tem conhecimento sobre outros setores utilizarem.

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.

4.6 Ambiente de trabalho e a importância do compartilhamento do conhecimento

Quando questionados sobre o ambiente de trabalho e o compartilhamento do conhecimento, todos entrevistados informaram que o ambiente de trabalho, na maior parte do tempo, é bom e geralmente o conhecimento adquirido é compartilhado. Alguns entrevistados relataram que o conhecimento é compartilhado entre os setores, mas entre os departamentos, essa prática não é muito exercida.

De acordo com o entrevistado E01, pertencente ao setor de licitações da UFPel,

A troca de conhecimento poderia ser mais utilizada por alguns colegas. Conseguimos expor nossas ideias sem limitações, possuímos uma relação horizontal com os chefes, porém os diferentes departamentos não se conhecem e não conseguem se integrar (E01).

Na unidade acadêmica, local que o entrevistado E02 trabalha, segundo ele, o conhecimento é construído de forma colaborativa.

Meu setor de trabalho é um laboratório de ensino, pesquisa e extensão. Assim sendo, o conhecimento é compartilhado e construído, em grande parte, de forma colaborativa. A divulgação, a partir de publicações e seminários ocorre a partir das áreas de interesse dos pesquisadores, estando acessível e ao alcance de quem tiver interesse nele. Parte significativa do conhecimento armazenado e gerado no setor é compartilhado a partir de aulas e seminários (E02).

Já o entrevistado E06, que exerce suas atividades na Pró – Reitoria de Planejamento, foi mais crítico quando perguntado sobre o ambiente de trabalho:

O ambiente atualmente é favorável, apesar do ambiente pandêmico aplicar várias ponderações a possibilidade de um real ambiente fora do individual. O compartilhamento de conhecimento acontece tão somente na resolução de problemas, um ponto favorável, porém não há construção conjunta quanto a planejamento e /ou inovação, ficando as mudanças construídas com o conhecimento dos servidores restritas a ajustes após fatos acontecidos. Não existe, os ambientes para encontros se resumem a sala de reuniões, que é utilizada apenas nas situações supracitadas, e auditórios utilizados em situações diversas (E06).

Para o entrevistado E07, atualmente exercendo o cargo de Pró-Reitor Administrativo,

O trabalho em equipe funciona e existe, se não em todos, na maior parte dos setores. É necessário o trabalho em equipe com a difusão do conhecimento em grande parte das atividades, uma vez que, isoladamente, um só servidor pode ter seu desempenho enfraquecido. Apesar disso, registre-se que algumas atividades são desempenhadas individualmente, em razão da atividade em si; entretanto, o compartilhamento de conhecimento deve ser estimulado (E07).

Esse aspecto pode ser visto na literatura através de Batista (2012), em que o compartilhamento do conhecimento promove a aprendizagem contínua e a inovação e, conseqüentemente, permite atingir os objetivos organizacionais, dependendo da confiança entre as pessoas. Para que alguém queira compartilhar algo com outra pessoa, é fundamental que perceba que haverá um benefício mútuo. Por isso, as organizações públicas devem promover a criação de uma cultura de compartilhamento (BATISTA, 2012).

4.7 O auxílio dos planos de capacitação no aumento do desempenho

Em relação aos planos de capacitação oferecidos pela instituição, os entrevistados divergiram em suas respostas.

De acordo com a entrevistada (E01), do setor de licitações, as capacitações deveriam ser feitas com instituições terceirizadas, as quais possuam mais know-how nos assuntos mais específicos.

Fazendo um contraponto a resposta anterior, o entrevistado (E05) do setor de Engenharia da UFPel relata:

Os planos de capacitação em geral são bons agregam conhecimento e correlacionam interdisciplinaridade. Estes processos auxiliam no desempenho das mais variadas formas sejam elas através de aprimoramento da escrita, conhecimento de idiomas, melhora na performance com a

informática, difunde informações técnicas além de servirem como ferramenta para o construtivismo humano (E05).

As capacitações, algumas vezes, requerem determinado curso que, além de possuir um custo alto, podem ser superficiais e não atingirem a expectativa e as necessidades da instituição. Por esse motivo, a busca por servidores internos que possuam conhecimento tácito e torná-lo explícitos a todos os colegas, pode trazer maiores benefícios para instituição, quando comparados a cursos contratados de empresas externas.

Os entrevistados E04, do setor de licitações, e E06, da Pró – reitoria de Planejamento, são críticos quanto a atual gestão da UFPel. O entrevistado E04 avalia que “a instituição vinha evoluindo neste sentido, porém a atualíssima gestão, por influência da governança federal, vem podando direitos que beneficiavam a capacitação dos servidores”.

Seguindo a mesma linha, o entrevistado E06, da Pró-Reitoria de Planejamento, entende como de fundamental importância os planos de capacitação, porém entende que deveria haver maior participação de todos, principalmente da alta gestão da Universidade, pensando de forma estratégica quais os cursos seriam importantes para o desenvolvimento institucional.

Já o entrevistado E07 – Pró-Reitor Administrativo, é contrário às respostas dos entrevistados E04 e E06:

Primeiramente, cumpre informar que cada Unidade (Acadêmica ou Administrativa) elabora suas necessidades de capacitação, de acordo com as demandas informadas pelos próprios servidores, as quais são registradas junto à CDP/PROGEP.

A PROGEP, por sua vez, publica editais, ao longo do ano, que têm por objetivo oportunizar o desenvolvimento integral dos servidores por meio da capacitação, mediante auxílio para participação em ações de capacitação externas à UFPel. Com isso, os servidores podem se inscrever para concorrer às possibilidades de capacitação, conforme limitação orçamentária.

Dito isso, penso que seja a maneira justa para proporcionar igualdade de condições em capacitação.

O conhecimento é a principal ferramenta para o desenvolvimento das atividades diárias de qualquer setor. A busca por novas e boas práticas em outras organizações é outro fator muito importante no processo da Gestão do Conhecimento.

O desenvolvimento por meio de treinamento é uma das formas que se pode utilizar a Gestão do Conhecimento para este fim, mas existem outras tão eficazes

quanto. A troca de experiências em fóruns digitais, ou presenciais, e as comunidades de prática, são exemplos disso (OLIVEIRA, 2016).

4.8 Mecanismos de avaliação e acompanhamento após a implementação da gestão do conhecimento

Ao serem questionados sobre quais os mecanismos de avaliação e acompanhamento poderiam ser usados após a implementação da Gestão do Conhecimento na UFPel, obtivemos diversas sugestões para esse assunto.

O entrevistado E02 diz que, em termos de avaliação, sempre pensa num processo que resulte em melhorias tanto para a instituição quanto para os avaliados. Assim, ao avaliar, os objetivos a serem alcançados devem estar claros e as ferramentas para alcançar tais objetivos devem ser disponibilizadas aos avaliados. Um exemplo é o SEI – o objetivo parece ser informatizar os processos, agregando ganhos de celeridade, economia de tempo e de recursos, entre outros.

O respondente E06, segue a mesma linha, baseando sua análise na identificação dos servidores com conhecimento tácito, adquirido dentro ou fora da instituição e, com isso, tentando transformar esse conhecimento em explícito, ou seja, encontrando uma forma de reter o conhecimento na instituição.

Essas declarações vão ao encontro da linha de pensamento de Ahmed, Bose e Ehms, para os quais

[...]gerenciar o conhecimento e criar métricas para mensurá-lo é um importante mecanismo de avaliação, controle e melhoria do desempenho da organização, além de permitir uma análise do alinhamento das ações com as estratégias da organização (AHMED; LIM; ZAIRI, 1999; BOSE, 2004; EHMS; LANGEN, 2002).

O entrevistado E05, do setor de engenharia da UFPel, inclui a tecnologia como mecanismo de avaliação e acompanhamento. Segundo o entrevistado,

além de outras medidas como realizar processos de atualização periódicos, criar mecanismos de informatização visando melhorar o compartilhamento das atividades, avaliar questões técnicas, criar um banco de dados com todas as informações disponíveis e ampliar a rede de informatização (E05).

A união da tecnologia da informação com a Gestão do Conhecimento deve ser explorada, para que se crie ferramentas informatizadas que visem o melhor gerenciamento das práticas de GC e, com isso, possam ser criadas medidas que

viabilizem o compartilhamento do conhecimento e que possa estar ao alcance de todos, de forma simples e prática.

4.9 Contribuição e sugestão para melhorar a gestão do conhecimento na UFPel

Como último questionamento da pesquisa, procurou-se identificar contribuições e sugestões para melhor gerenciar a gestão do conhecimento na UFPel.

Segundo o entrevistado (E03), pertencente ao setor de infraestrutura, pesquisas de opinião, seminários temáticos, audiências públicas, discussões sobre normas e procedimentos, enfim, tudo que impacte na organização, criação, disseminação e absorção de conhecimento deve prescindir da possibilidade dos envolvidos opinarem e apropriarem-se dos conhecimentos. Em uma instituição de ensino pública, capaz de produzir pesquisa, extensão, ensino e inovação de qualidade, a busca pelo compartilhamento de conhecimento deve ser um ideal a ser seguido (E02).

A identificação dos servidores que possuem conhecimento tácito em áreas específicas da universidade deve ser realizada e explorada. Através das práticas de Gestão do Conhecimento já mencionadas nessa pesquisa, aliada às ferramentas de tecnologia, o conhecimento será melhor compreendido e distribuído entre todos os servidores.

O entrevistado E04, citou o banco de talentos do Governo Federal. A plataforma já conta com mais de 100 mil servidores cadastrados e pode ser utilizada por servidores da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, para dispor informações sobre sua formação, aptidões e experiências profissionais (BRASIL, 2021).

A criação de banco de talentos, assim como de cursos presenciais em que o número de participantes seja maior e com assuntos mais específicos, contribui para melhoria da gestão do conhecimento dentro da UFPel.

Passaremos nesse momento para o capítulo 5, demonstrando a proposta de intervenção e após as considerações finais.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

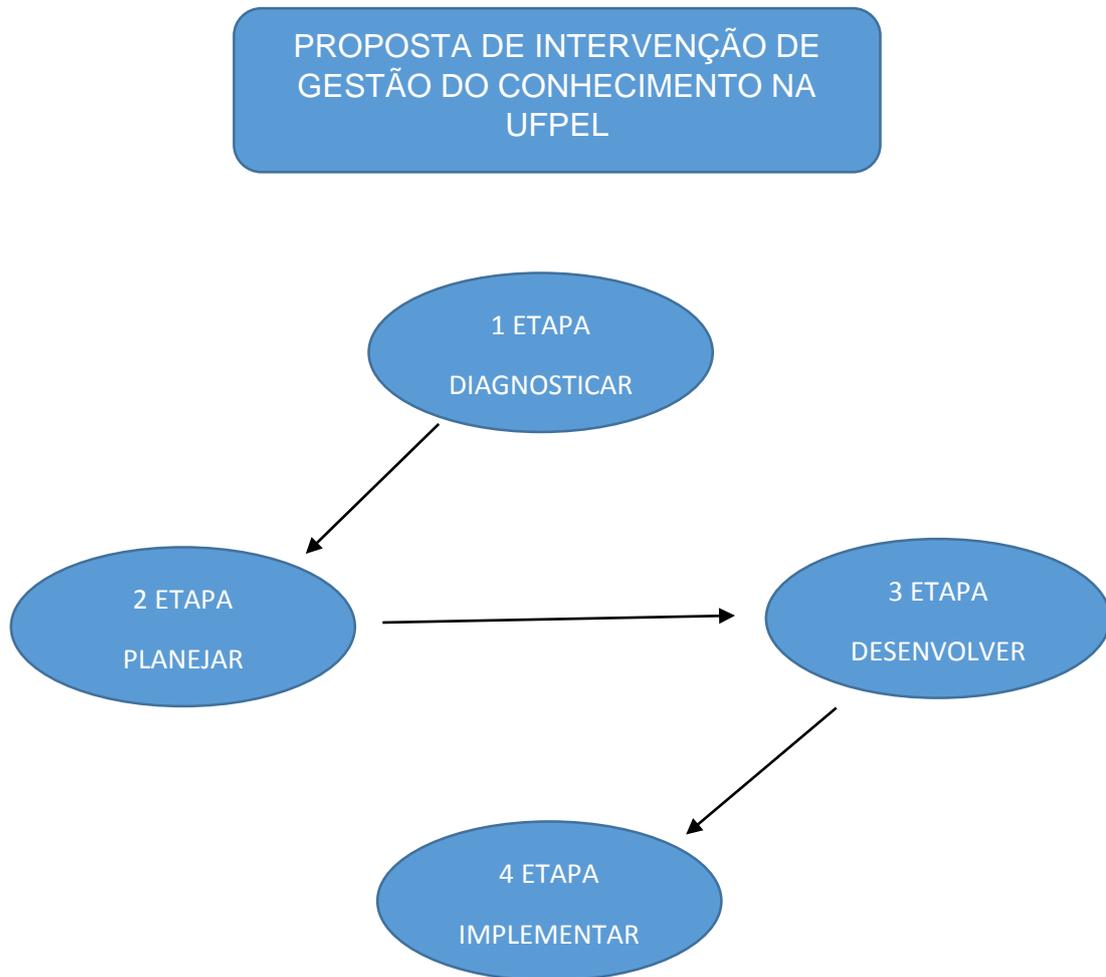
A partir da análise das entrevistas, e com base no referencial teórico, surgem algumas sugestões de novas ações a serem realizadas pela UFPel. Todas elas, são contribuições que surgiram a partir das constatações obtidas durante a pesquisa, não tendo a intenção de torná-las absolutas.

1. A primeira sugestão refere-se ao entendimento que os servidores possuem acerca do termo Gestão do Conhecimento. Embora, dentro da UFPel, já ocorra algumas práticas da GC, os servidores não conseguem relacionar essas ferramentas ao termo Gestão do Conhecimento. Recomenda-se que a UFPel trabalhe no sentido de conscientizar seus servidores e instruí-los para essas práticas de Gestão do Conhecimento.
2. A implementação de manuais é uma sugestão que pode ser aplicada a todos os setores de trabalho. Existe, dentro da UFPel, o setor de mapeamento de processos que pode fazer esse trabalho, porém, pelos resultados obtidos, ele não vem sendo aproveitado, já que diversos entrevistados relataram que seu setor não possui tal documento e que ele facilitaria o trabalho de todos.
3. Apesar de todos entrevistados revelarem que o ambiente de trabalho é agradável, os mesmos relataram nas entrevistas que gostariam de possuir um ambiente com mais espaço e que pudessem compartilhar o conhecimento com setores distintos do seu departamento. Com isso, uma terceira sugestão seria a criação de ambientes fora do setor de trabalho, em que os servidores tivessem condições de trocar informações e compartilhar seu conhecimento com o maior número de membros da organização.
4. A criação de mais disciplinas sobre Gestão do Conhecimento na grade dos cursos é uma outra sugestão, uma vez que facilitaria o entendimento dos alunos, assim como de todos aqueles que tiverem contato com o assunto.

5. O aumento dos treinamentos sobre o SEI (Sistema Eletrônico de informações) e também a inclusão de novas tecnologias, como as mostradas nessa pesquisa, são sugestões que podem fazer com que a Gestão do Conhecimento seja melhor desenvolvida na UFPel.
6. A criação de banco de talentos, ferramenta que poderá auxiliar a gestão superior da UFPel a descobrir pessoas que possuam conhecimento tácito em determinados assuntos, podendo transformá-lo em conhecimento explícito, compartilhando seu conhecimento através de seminários, treinamentos, cursos e *workshops*.
7. Por fim, e como objetivo principal dessa pesquisa, é a criação de um modelo de Gestão do Conhecimento a ser aplicado como projeto-piloto na Reitoria da UFPel para, futuramente, distribuir a todos os setores da Universidade.

Na figura 15 seguir, ilustramos as etapas que farão parte da Proposta de Intervenção de Gestão do Conhecimento na UFPel e que será melhor detalhado no relatório técnico apresentado no Apêndice B deste trabalho.

Figura 15 – Proposta de Intervenção de Gestão do Conhecimento na UFPel



Fonte: Elaboração própria (2022)

O plano será distribuído em 4 etapas e foi baseado trabalho de Batista (2012).

A primeira etapa será 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, um relatório justificando a importância da GC será elaborado.

Na segunda etapa, a instituição faz seu planejamento, definindo sua visão, objetivos e estratégias de GC, define as práticas de GC e sensibiliza os integrantes, até elaborar a Proposta de Intervenção na UFPel.

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

Na última fase, serão discutidos os fatores críticos de sucesso na implementação da Proposta de Intervenção de Gestão do Conhecimento na UFPel, serão definidos os meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC e definidas as maneiras de lidar com a resistência dos servidores à implementação da GC.

Por fim, desenvolve-se o plano de comunicação e elabora-se estratégias de avaliação contínua na implementação do PGC.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral diagnosticar o cenário atual da Gestão do Conhecimento nas Universidades Públicas Federais e realizar uma proposta de invenção, através de um estudo de caso na Universidade Federal de Pelotas.

Através do estudo realizado, concluiu-se que a Gestão do Conhecimento na administração pública brasileira, assim como nas Universidade Públicas Federais, é pouco aproveitada. Diversos países já estão evoluindo e mudando sua percepção sobre a gestão do conhecimento e aplicando a GC em suas repartições, porém, no Brasil, somente em 2012, foi realizada uma pesquisa específica para a administração pública brasileira, que também demonstrou a baixa incidência de ferramentas e práticas de GC sendo aplicadas no país. Nas Universidades Públicas Federais, somente em 2010 foi realizado o primeiro trabalho avaliando a Gestão do Conhecimento nas IFES.

Além disso, foi constatado que os servidores da UFPel possuem baixa familiaridade com o termo gestão do conhecimento. A falta de manuais de trabalho, existentes em poucos setores, foi uma consideração relevante durante as entrevistas. A falta de ambientes adequados ao compartilhamento do conhecimento foi um ponto identificado como carente na UFPel. Os locais disponibilizados não são atrativos para os servidores, a grande burocracia encontrada em alguns setores, assim como cargos em que o conhecimento fica atrelado a somente uma pessoa, faz com que o conhecimento permaneça somente entre os integrantes de cada setor.

Por esse motivo, entende-se que esse tipo de espaço irá contribuir com o desenvolvimento, tanto pessoal, como profissional dos servidores envolvidos.

A realização de cursos de capacitação específicos para determinadas áreas foram pontos bastante citados durante as entrevistas. Logo, percebe-se que 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.

Através do estudo realizado, impactos e avanços foram promovidos. Concluiu-se que a cooperação e o trabalho em equipe devem ser reforçados para que os objetivos sejam alcançados pela instituição da forma mais célere. Além disso, devem ser criados ambientes e momentos de interação e convivência adequados para que os servidores possam compartilhar o conhecimento adquirido. O aumento das tecnologias e a integralização com as já utilizadas além dos cursos de capacitação específicos podem ser disponibilizados aos servidores envolvidos.

Como limitador da pesquisa, destaca-se que inicialmente seria realizado um maior número de entrevistas, com diretores de departamento e Pró-reitores, buscando enriquecer o universo da pesquisa, porém devido às restrições da COVID-19, houve dificuldade na realização das entrevistas, pois não era recomendado pelas autoridades de saúde realizar entrevistas presenciais e, com isso, os encontros “*online*” ficaram difíceis de serem agendados, pois alguns entrevistados alegaram diversos compromissos, o que dificultou o desenvolvimento da pesquisa.

Além disso, diversas pesquisas “*in loco*” não puderam ser realizadas, pois o trabalho foi desenvolvido durante o ano de 2021, ano que a UFPel estava no sistema “*home office*” e, com isso, diversos setores estavam fechados.

Outro limitador foi o fato de a literatura referente à Gestão do Conhecimento no ambiente universitário ainda ser pequena no país, sendo encontrado conteúdo mais vasto de artigos focados em empresas privadas. Isso dificultou a construção da teoria que embasa essa pesquisa, não sendo possível a indicação de muitos exemplos já consolidados de GC em Universidades Federais.

Como aprofundamento e maior legitimidade desse tipo de pesquisa, recomenda-se trabalhos futuros que estudem a implementação das ações, planos e ferramentas de Gestão do Conhecimento aqui sugeridas. Além disso, recomenda-se pesquisas futuras sobre o impacto da adoção da GC sobre a cultura da UFPel e como os servidores reagem a esse tipo de mudança.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH; DATE, H. **Public sector knowledge management: A generic framework.** Public sector management review. Jan./Jun. 2009, v. 3, n. 1. Disponível em: <<http://apps.intan.my/psimr/vol3no1/1%20Public%20Sector%20Knowledge%20Management.pdf>> Acessado em: 05 jul. 2020

AL AHBABI, S.A., SINGH, S.K., BALASUBRAMANIAN, S. AND GAUR, S.S. (2019), "**Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance**", Journal of Knowledge Management, vol. 23, nº. 2, p. 351-373. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>>. Acessado em: 05 jul. 2020.

ALVES, Analise da Silveira. **Plano de ação para a execução do planejamento estratégico institucional de Internalização.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós - Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Faculdade de Administração e Turismo. Universidade Federal de Pelotas, 2019

ALVES-MAZZOTTI, A. J., GEWANDSZNAJDER, F., **O método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa.** São Paulo: Pioneira, 1998, cap. 6, p. 147-178.

AMAYAH, A. (2013), "Determinantes do compartilhamento de conhecimento em uma organização do setor público", **Jornal de Gestão do Conhecimento**, vol. 17 No. 3, p. 454-471.

BARTLETT, C. A., & GHOSHAL, S. **Human resource management and industrial relations.** Sloan Management Review, 2002, v.43(2), p. 34-41.

BATISTA, F. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública.** Brasília: Ipea, 2005 (Texto para Discussão, n. 1.095).

BATISTA, F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** Brasília: Ipea, 2012.

BECKERT ZAPPELLINI, Marcello; GHISI FEUERSCHÜTTE, Simone. **O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração.** Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 16, núm. 2, abril-junho, 2015, p. 241-273. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração.

BRASIL. Portaria 2.220 de 01 de novembro de 2017. Dispõe sobre a instituição do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) no âmbito da Universidade Federal de Pelotas (UFPel) como sistema de gestão eletrônica de documentos e como ferramenta auxiliar na execução dos fluxos de trabalho. Pelotas, RS, 01 de novembro de 2017.

BRASIL. **Câmara da Reforma do Estado (1995):** Plano Diretor do Aparelho de Reforma de Estado. Brasília, 1995.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria Especial do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social – SEDES. **Carta pela Democratização Universal do Saber – do trabalho-ferramenta ao trabalho conhecimento**. Brasília: set.2003a.

BRASIL. TCU. **Plano estratégico do tribunal de contas 2015-2021.**, 2015. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/tcu/paginas/planejamento/2021/doc/Plano%20estrat%C3%A9gico%202015_2021.pdf. Acesso em: 10 ago. 2020.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2019 [recurso eletrônico]**. – Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2021. 120 p. : il. ISBN 978-65-5801-023-4 1. Educação – Brasil. 2. Educação Superior. I. Título. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2019.pdf. Acesso em: 16 jan. 2021.

BRITO, Lydia Maria Pinto; BOLSON, Sayonara Brason. Gestão do Conhecimento: Estudo em uma instituição de ensino superior privada. **Revista Raunp**, Natal, v. 6, n. 2, p.77-87, set. 2014.

CAMPOS, V. F. TQC: **Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CHERMAN, Andréa; ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. **Valoração do conhecimento nas organizações e suas práticas e rotinas organizacionais**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. Vol.18, n.61, pp.416-435. 2016. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v18i61.2966>.

BRASIL. **Decreto nº 8.539**, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2015.

CHOUIKHA, Mona Chouikha. Emergence of a new design: that of the learning organization. In: **Organizational design for knowledge management**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2016. p. 76-124.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

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 COMMISSION. Directorate General For Information Society and Media. **A reorganização das retaguardas administrativas de governo para a melhoria dos serviços públicos eletrônicos**. Revista do Serviço Público. ENAP, Brasília, DF, v. 57, n. 1, p.87-112.

FELL, André Felipe Albuquerque; DORNELAS, Jairo Simão. Gestão do conhecimento, tecnologia da informação e pequenas e médias empresas de serviços: um estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana do Recife. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.25, n. 2, p.29-55, jun. 2020. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/3781/2384>. Acesso em: 16 jan. 2021.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009a

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **A Experiência Brasileira na Formulação de uma Proposta de Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal**. Câmara dos Deputados. Centro de Documentação e Informação: Coordenação de Publicação: Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.bibl.ita.br/PoliticaGC.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

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.

GARCÍA-HOLGADO, A.; GARCÍA-PEÑALVO, F. (2016): **Architectural pattern to improve the definition and implementation of eLearning ecosystems**. Science of Computer Programming 129 (2016), p. 20–34.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008, 220 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALO, C. R; JUNGES, F. M.; BORGES, M. de L.. Avaliação da gestão do conhecimento: modelos de mensuração. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. 2019, São Carlos. **Anais [...]**. São Carlos: ENEGEP, 2010, p. 1-15.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando; MELO, Tatiana Massaroli. Gestão do conhecimento: tipologia a partir dos fatores contextuais da organização. **Transinformação**, Campinas, v. 30, n. 2, p. 249-266, ago.2018.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

JUÁREZ, Hernández José Luis; CERVANTES, Baltazar Pérez. La gestión del conocimiento como estrategia para la mejora continua em la Administración Pública Municipal. La experiencia del Ayuntamiento de Novolato. **Internacional Journal of Good Conscience**, v. 7, n. 3, p. 1-14. nov./2012. Disponível em: [http://www.spentamexico.org/v7-n3/7\(3\)1-14.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)1-14.pdf). Acesso em: 19 nov. 2016.

KARAGOZ, Y., WHITESIDE, N. AND KORTHAUS, A. (2020), "Context matters: enablers and barriers to knowledge sharing in Australian public sector ICT projects", **Journal of Knowledge Management**, vol. 24, nº. 8, p. 1921-1941. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0691>. Acesso em: 21 de mar. de 2021.

LEFEBVRE, V. M. *et al.* Social capital and knowledge sharing performance of learning networks. **International Journal of Information Management**, v. 36, p. 570-579, 2016.

LEUCH, V. **Práticas de Gestão do Conhecimento em indústrias de grande porte dos campos gerais**. 2006. Dissertação (mestrado em engenharia da produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, 2006.

LEVORCI NETO, Antonio. **Gestão do Conhecimento como instrumento de gestão em uma IFES: Diagnóstico e proposições para o Observatório Astronômico da UFRGS**. 2017. 143f. Dissertação. (Mestrado em Gestão Educacional) – Programa de P's – Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, Rs

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.

LÓPEZ-SÁEZ, P. *et al.* External knowledge acquisition processes in knowledge-intensive clusters. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 5, p. 690-707, 2010.

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.

MARTINS, E. C.; MEYER, H. W. J. Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. **Journal of Knowledge Management**, v. 16. n. 1, p. 77-96, 2012.

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.

MEDAUAR, Odete. **Usuário, cliente ou consumidor?** In. Estudos em Homenagem à Professora Ada Pellegrini Grinover. São Paulo: DPJ, 2005.

MENDOZA, C.; BISCHOFF, J.; WILLY, C. (2017): **Measuring the Value of Knowledge Management Practices at Government Research and Development Centers**. Vol. 24, p. 14–22, 2017.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Sistema Eletrônico de Informações**, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/processo-eletronico-nacional/conteudo/sistema-eletronico-de-informacoes-sei>. Acesso em 24 de out. de 2020.

Mohd, R. K., Alwi, M. Y., ERK, R., & Hazlin, S. (2021). **Knowledge sharing activities in the Malaysian public sector**. *British International Journal of Education and Social Sciences*, 8(10), 33–64. Retrieved from <https://cirdjournal.com/index.php/bijess/article/view/121>. Acesso em 09 de nov. 2021

MOTTA, Ricardo. **Benchmarking Colaborativo: Capacitação das equipes dos órgãos reguladores**. 2014.

NAIR, Praba; PRAKASH, Kamlesh (eds.) (2009) Knowledge management: facilitator's guide. APO: Tokyo. Acesso em 28 de Novembro de 2021, de <https://www.apo-tokyo.org/publications/ebooks/knowledge-management-facilitators-guidepdf-67mb/>

NODARI, F.; OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C. G. **Organizational performance through the donation and collection of interorganizational knowledge**. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, v. 46, p. 85-103, 2016.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. **Criação do conhecimento como processo sintetizador**. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do conhecimento*. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 90-117.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 19. ed. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação dialética do conhecimento**. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do conhecimento*. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.

NONAKA, IKUJIRO. **Organization Science**. Vol. 5, Nº. 1, 1994, p. 14-37. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2635068?seq=1>. Acessado em: 03 de mar. 2021.

NORTHOUSE, Peter Guy. **Leadership: Theory and practices**. Sage Publications, Inc.:3 ed., 2004.

OCDE. Ministério da Indústria Do Canadá. **Measuring Knowledge management in the business sector**. First steps. Paris, OECD, 2003.

OLIVEIRA, MARCELO. **A capacitação através da gestão do conhecimento**. 2016. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/a-capacitacao-atraves-da-gestao-do-conhecimento>. Acesso em 21 de jan. 2021.

BRASIL. Portaria 2.220 de 01 de novembro de 2017. Dispõe sobre a instituição do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) no âmbito da Universidade Federal de Pelotas (UFPel) como sistema de gestão eletrônica de documentos e como ferramenta auxiliar na execução dos fluxos de trabalho. UFPel, 2017.

PERIARD, Gustavo. **O Ciclo PDCA e a melhoria contínua**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>>. Acesso em: 26 out. 2020.

PETERSEN, P.B. Total quality management and the Deming approach to quality management. **Journal of Management History**. v. 5, Iss. 8, p. 468, Bradford, 1999.

PONCIANO, Daniel. **A Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso de uma unidade administrativa de uma instituição Federal de Ensino Superior**. Monografia, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, Brasil, 2018

PORTAL DO PROCESSO ELETRÔNICO NACIONAL. **Planejamento, Desenvolvimento e Gestão**. Processo Eletrônico Nacional (PEN). Disponível em: <http://processoeletronico.gov.br/index.php/assuntos/pen>. Acesso em: 26 nov. 2020.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMAHARD, K. **Gestão do conhecimento: os elementos constitutivos do sucesso**. São Paulo: Bookman, 2002.

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva**. Taubaté/SP: Universidade de Taubaté, 2002.

RIBEIRO, Verbenia Mendonça Fernandes Silva. **Implementação de Práticas de Gestão do Conhecimento em uma unidade de uma instituição Federal de Ensino Superior**. 2017. 45f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG, 2017

SANTOS, Vanessa dos; BASTOS, Rogério Cid. Gestão do conhecimento e administração pública: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, jan.-mar., 2018. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2018/01/gestao-conhecimento-administracao.html>. Acesso em: 03 de abr. 2021.

SERPRO (Brasil). **Quem Somos**. Disponível em: <http://www.serpro.gov.br/menu/quem-somos/>. Acesso em 11 de janeiro de 2019.

SCHOLL, W. et al. The future of knowledge management: an international Delphi study. **The Journal of Knowledge Management**, 2004.

SILVA, T.A. Conceitos E Evolução Da Administração Pública: O Desenvolvimento Do Papel Administrativo. Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 13 a 15 de setembro de 2017. Disponível em:

<https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/download/16678/4429>. Acesso em: 16 jan. 2022

SNOWDEN, D. **Unique characteristics of the public sector and KM**. Ago. 2002. Disponível em: <act-km@yahoogroups.com>. Acesso em: 03 de abr. 2021.

SPENDER, J. C. Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. **Journal of organizational change management**, v. 9, n. 1, p. 63-78, 1996.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WATHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão: transformando o negócio na economia digital**. 3. ed. Porto Alegre, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. **Sistema Eletrônico de Informações**. 2020. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/sei/?page_id=180>. Acesso em 24 de out. de 2020.

UFPEL - Universidade Federal de Pelotas. **Portal Institucional**. Pelotas, 2019^a. Acesso em: 11 nov. 2021

WIIG, Karl M. **Application of Knowledge Management in Public Administration**. USA, 1999.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. **Journal of knowledge management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

WONG, K. Y. **Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises**. *Industrial Management & Data Systems*, v. 105, n. 3, p. 261-279, 2005. Disponível em: <<https://www.semanticscholar.org/paper/Critical-success-factors-for-implementing-knowledge-Wong/82001ce3d284e7db22d9ae9fd0ef21d6f6ea744b>>. Acesso em: 24 out. 2020.

WOODFORD, C. **Public sector knowledge management: taking responsibility**. A report prepared by Adept KM for a Federal Government Agency, 2003.

YIN RK. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman; 2015.

YOUNG, R. *et al.* **Knowledge management tools and techniques manual**. Asian Productivity Organizational – APO, 2010. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/publications/files/ind-43-km_tt-2010.pdf> Acessado em: 06 abr. 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com os servidores da UFPel

Nome:

Setor:

Área de Formação:

Titulação:

Possui experiência fora da UFPel:

Tempo na função:

Tempo na Instituição:

Autoriza a publicação do seu nome no trabalho?

1 – Qual seu nível de familiaridade com o termo Gestão do conhecimento? O que você sabe sobre GC?

2- O SEI (Sistema eletrônico de informações) é um dos recursos tecnológicos utilizados na UFPel para facilitar a interpretação das informações organizacionais. Quais outros recursos você conhece e que podem auxiliar nesse processo?

3- De que forma você percebe a importância do conhecimento na organização?

4- Existe um “manual organizacional” do setor, com o registro do conhecimento organizacional sobre os processos e outras atividades institucionais? Eles são informatizados? Como esse manual ajuda na rotina de trabalho?

5- Como é o ambiente de trabalho dentro do seu setor e como você avalia o compartilhamento do conhecimento entre os servidores?

6-Existem ambientes no Departamento ou distribuídos pela instituição em que os servidores possam se encontrar e compartilhar o conhecimento adquirido no dia a dia de trabalho? Se sim, descreva

7- Como você analisa os planos de capacitação oferecidos pela instituição? E Como eles auxiliam no aumento do desempenho?

8- Na sua opinião, quais seriam os mecanismos de avaliação e acompanhamento que poderiam ser utilizados após a implementação da Gestão do Conhecimento no Departamento

9-Você teria alguma sugestão para melhorar a gestão do conhecimento na UFPel

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	71
2. INSTITUIÇÃO/SETOR (INSTITUIÇÃO E SETOR OBJETOS DA PESQUISA) ..	71
3. PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA (BENEFICIÁRIOS DAS MELHORIAS).....	71
4. SITUAÇÃO PROBLEMA.....	72
5. OBJETIVO	73
6. ANÁLISE DIAGNÓSTICA	73
7. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	76
8. RESPONSÁVEIS/CONTATOS	96
REFERÊNCIAS.....	97

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.

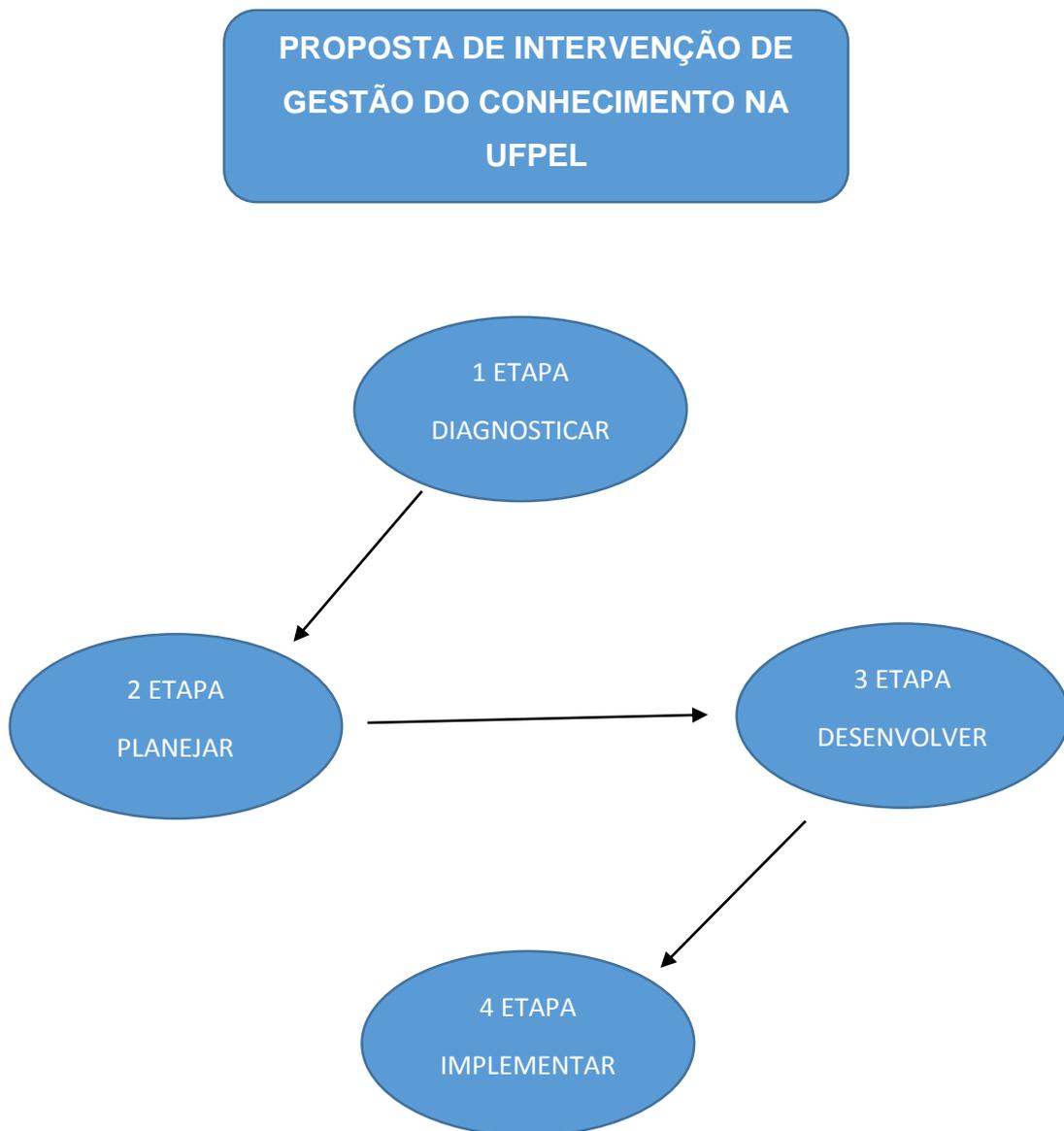
A aplicação de cursos de capacitação específicos para determinadas áreas foram pontos bastante citados durante as entrevistas. É necessário que a UFPel invista em cursos de capacitação específicos para cada área da instituição. Os cursos disponibilizados foram criticados por serem muito básicos e, por 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:

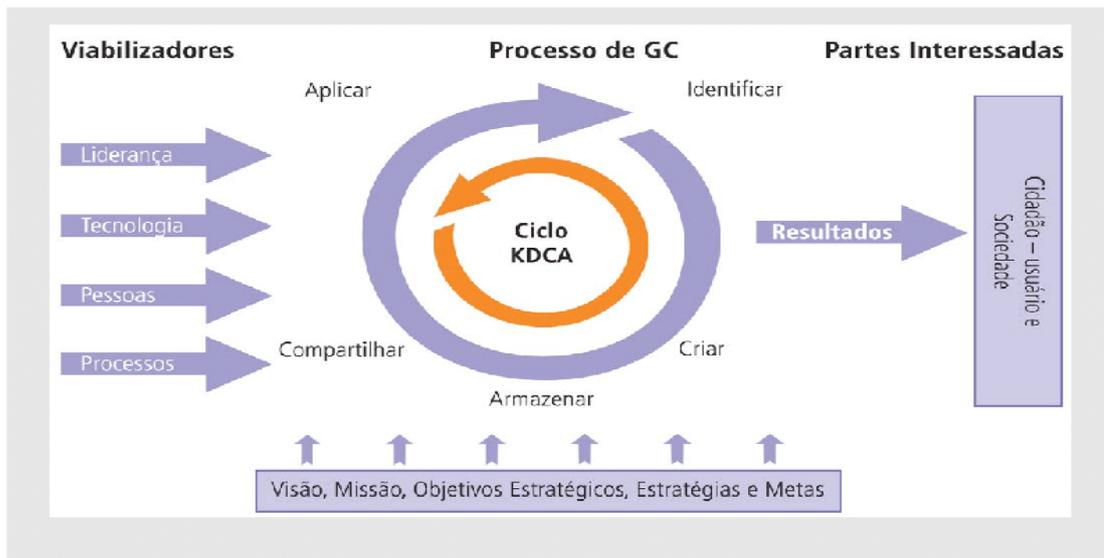
ETAPAS	AÇÃO
--------	------

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:

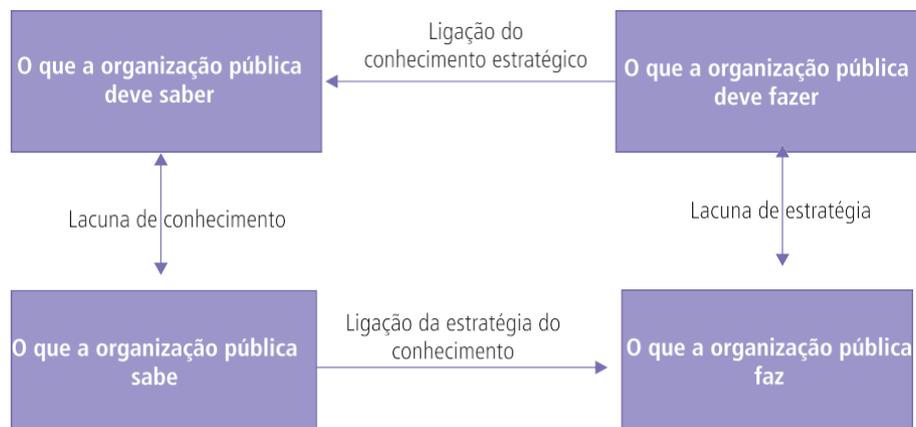
FORMULÁRIO PARA DEFINIÇÃO DE VISÃO, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE GC

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.