



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

KARINA BONOW BOEIRA FERREIRA BASTOS

**A Gestão do Conhecimento na Coordenadoria de Engenharia de uma Instituição  
Pública de Ensino Superior: do Diagnóstico à Proposição de um Conjunto de Práticas**

Florianópolis

2019

KARINA BONOW BOEIRA FERREIRA BASTOS

**A Gestão do Conhecimento na Coordenadoria de Engenharia de uma Instituição Pública de Ensino Superior: do Diagnóstico à Proposição de um Conjunto de Práticas**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Florianópolis

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Bastos, Karina Bonow Boeira Ferreira

A Gestão do Conhecimento na Coordenadoria de Engenharia de uma Instituição Pública de Ensino Superior : do diagnóstico à proposição de um conjunto de práticas / Karina Bonow Boeira Ferreira Bastos ; orientadora, Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, 2019.

153 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Administração Pública. 4. Instituições de Ensino Superior. 5. Diagnóstico. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Karina Bonow Boeira Ferreira Bastos

**A Gestão do Conhecimento na Coordenadoria de Engenharia de uma Instituição Pública de Ensino Superior: do Diagnóstico à Proposição de um Conjunto de Práticas**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andressa Sasaki Vasques Pacheco  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Ricardo Niehues Buss  
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária

---

Prof. Dr. Cláudio José Amante  
Coordenador do Programa

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta  
Orientadora

Florianópolis, 2019.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pelas oportunidades e bênçãos que sempre tive ao longo de toda a minha vida, que me proporcionaram as condições necessárias para que eu pudesse chegar até essa nova conquista. A maior de todas as bênçãos é poder contar com pessoas que me apoiam e auxiliam, cada uma à sua maneira. A todos os meus colegas, amigos e familiares, vocês foram essenciais em todo esse processo. Muito obrigada!

Agradeço, em especial, aos meus pais, Ivone e Claudionei, que sempre fizeram o possível para garantir a melhor formação educacional a que poderia ter acesso, dentro da realidade e das suas possibilidades, o que despertou dentro de mim a responsabilidade e a coragem necessárias para correr atrás dos meus objetivos. À minha irmã Vívian, o meu agradecimento pelas inúmeras correções solicitadas e prontamente atendidas nesta dissertação.

Agradeço à minha orientadora Kelly Cristina que, ao longo dos últimos dois anos, acompanhou a minha produção e me auxiliou para que chegássemos neste momento, com total disponibilidade para atendimentos a qualquer horário do dia ou da noite, sempre confiando no meu potencial e no trabalho que estava sendo realizado. Agradeço ao meu “coorientador” informal, meu marido Eduardo, que foi importantíssimo durante todo o processo, fornecendo valiosos conhecimentos, insights e ideias para a consecução do meu objetivo.

Agradeço à oportunidade de estudar e trabalhar em escolas e Universidades Públicas de excelência ao longo de toda a minha trajetória. Ao antigo CEFET – Pelotas pela minha formação secundária e técnica. À FURG (Fundação Universidade Federal do Rio Grande) pela minha formação em Engenharia Civil. À UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) e, em especial, ao PPGAU (Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária), onde saliento o Maurício e a Andressa, que sempre me auxiliaram em tudo o que precisei.

E, por último, agradeço à UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina), especificamente à CEPO (Coordenadoria de Engenharia, Projetos e Obras). Agradeço do fundo do coração pela disponibilidade dos colegas que me ajudaram respondendo as pesquisas encaminhadas para a obtenção dos dados deste trabalho. Aos meus chefes, que sempre foram solícitos e me deram apoio total para que eu pudesse trabalhar em horários alternativos. Às minhas colegas de mestrado, Juliana, Lizandra e Liliane, pelo apoio e companheirismo nessa caminhada. À todos que foram direta ou indiretamente citados, o meu MUITO OBRIGADA!

*“Conhecimento não é aquilo que você sabe,  
mas o que você faz com aquilo que você sabe.”*

*Aldous Huxley*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal a proposição de um conjunto de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) para contribuir na melhoria das atividades desenvolvidas pela Coordenadoria de Engenharia, Projetos e Obras (CEPO) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). A CEPO é uma coordenadoria estratégica da UDESC, uma vez que auxilia na expansão da universidade em todas as regiões de Santa Catarina, sendo responsável por obras e serviços de engenharia de todos os Campi. A pesquisa é caracterizada por uma abordagem predominantemente qualitativa, sendo classificada como descritiva e aplicada, uma vez que é baseada em um estudo de caso real. A coleta de dados primários se deu por meio de três instrumentos, sendo dois questionários e uma entrevista semiestruturada, que por meio da triangulação de dados retornou informações preciosas sobre a GC neste setor. Em relação à coleta de dados secundários, os instrumentos foram a análise bibliográfica e documental. Os sujeitos desta pesquisa são as equipes técnica e administrativa da CEPO, que são distribuídos por cargo, totalizando 14 pessoas. De acordo com os objetivos específicos, pôde-se determinar quais as atividades de maior impacto no setor para cada cargo e realizar um diagnóstico da GC, apontando os principais problemas que demandam as melhores práticas para solucioná-las ou minimizá-las. Sendo assim, as atividades de maior impacto para o setor, na percepção dos seus servidores, podem ser agrupadas em 4 categorias para a equipe administrativa e 3 categorias para a equipe técnica. Já, com base na avaliação do nível de maturidade, pôde-se constatar que a CEPO se encontra no nível de Iniciação, ou seja, reconhece a necessidade de gerenciar o seu conhecimento, porém ainda longe de ter implantado um sistema de GC, para melhorar a dinâmica de criação, aquisição e transferência de conhecimento no setor. A partir da análise dos dados gerados pelo questionário do nível de maturidade e da entrevista semiestruturada, aplicadas na fase de diagnóstico, constatou-se que a pior e melhor pontuação gerada foram para os critérios de “Resultados em GC” e de “Tecnologia”, respectivamente. Considerando todos os dados levantados e devidamente analisados, pôde-se chegar ao objetivo final desta pesquisa. O levantamento dos 29 principais problemas apresentados pelos sujeitos levou a pesquisadora a sugerir um conjunto de práticas de GC para tentar evitá-los ou solucioná-los. São mais de 40 práticas de fácil aplicação e baixo custo de implementação, uma vez que grande parte delas dependem apenas de simples alterações de processos e métodos de trabalho, sendo apoiadas por ferramentas já existentes na UDESC.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Administração pública. Instituições de ensino superior. Diagnóstico.

## ABSTRACT

The present work has as main objective the proposition of a set of Knowledge Management (KM) practices to contribute to the improvement of the activities developed by the Coordination of Engineering, Projects and Works (CEPO) of the State University of Santa Catarina (UDESC). The CEPO is a strategic coordinator of UDESC, as it assists in the expansion of the university in all regions of Santa Catarina, being responsible for engineering works and services of all campuses. The research is characterized by a predominantly qualitative approach, being classified as descriptive and applied, since it is based on a real case study. Primary data were collected through three instruments, two questionnaires and a semi-structured interview, which through data triangulation returned precious information about KM in this sector. Regarding the collection of secondary data, the instruments were bibliographic and documentary analysis. The subjects of this research are CEPO's technical and administrative teams, which are distributed by position, totaling 14 people. The theoretical framework presented permeated the theme knowledge until its management, focusing on the Brazilian Direct Public Administration, in which the public HEI's are inserted. According to the specific objectives, it was possible to determine which activities had the greatest impact in the sector for each position and to make a KM diagnosis, pointing out the main problems that require the best practices to solve or minimize them. Thus, first, the activities with the greatest impact for the sector, in the perception of its servers, can be grouped into 4 categories for the administrative team and 3 categories for the technical team. Based on the assessment of the maturity level, it was found that CEPO is at the Initiation level, that is, recognizes the need to manage its knowledge, but still far from having implemented a KM system, to improve the dynamics of knowledge creation, acquisition and transfer in the sector. From the data analysis generated by the maturity level questionnaire and the semi-structured interview, applied in the diagnosis phase, it was found that the worst and the best score generated were for the criteria of "Results in CG" and "Technology", respectively. Considering all the data collected and properly analyzed, we could reach the final objective of this research. The survey of the 29 main problems presented by the subjects led the researcher to suggest a set of KM practices to try to avoid or solve them. There are more than 40 practices that are easy to apply and have low implementation costs, since most of them depend only on simple changes to processes and working methods, and are supported by tools that already exist at UDESC.

**keywords:** Knowledge management. Public administration. Higher education institution. Diagnosis.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo SECI .....	25
Figura 2 - Ciclo de GC – o Ciclo KDCA .....	30
Figura 3 - Ciclo de GC e seus elementos .....	31
Figura 4 - Indicadores do processo de GC .....	40
Figura 5 - Viabilizadores da GC.....	43
Figura 6 - Elementos que compõem a base da GC.....	45
Figura 7 - Os 10 FCS mais citados na bibliografia .....	47
Figura 8 - Modelo de GC para a Administração Pública .....	62
Figura 9 - Etapas do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC).....	63
Figura 10 - Matriz de seleção de atividades para análise .....	70
Figura 11 - Níveis de Maturidade em GC .....	73
Figura 12 - Categorias de atividades selecionadas - TUE.....	79
Figura 13 - Categorias de atividades selecionadas - TUD.....	86
Figura 14- Nível de Maturidade em GC na CEPO.....	99

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos sobre GC.....	27
Quadro 2 - Ciclo de GC proposto por diversos autores.....	32
Quadro 3 - Práticas de GC.....	35
Quadro 4 - Exemplos de Práticas de GC.....	35
Quadro 5 - Indicadores de processo e resultados de GC.....	40
Quadro 6 - Fatores influenciadores consolidados dos autores pesquisados.....	42
Quadro 7 - Características do modelo de gestão na AP.....	52
Quadro 8 - Síntese dos Modelos de GC.....	59
Quadro 9 - Técnica de coleta e unidades de análise.....	67
Quadro 10 - Sujeitos da pesquisa.....	68
Quadro 11 - Escala Likert de frequência e importância da atividade realizada na CEPO.....	69
Quadro 12 - Matriz de seleção de atividades para análise.....	70
Quadro 13 - Requisitos e Atribuições do TUE – auxiliar administrativo.....	78
Quadro 14 - Atividades de acordo com sua frequência x importância na CEPO – TUE.....	78
Quadro 15 - Atividades selecionadas e categorizadas - TUE.....	80
Quadro 16 - Requisitos e Atribuições do TUS – assistente administrativo.....	81
Quadro 17 - Atividades de acordo com sua frequência x importância na CEPO – TUS.....	82
Quadro 18 - Atividades selecionadas e categorizadas – TUS.....	83
Quadro 19 - Requisitos e Atribuições de TUD – Engenheiro.....	84
Quadro 20 - Atividades de acordo com sua frequência x importância na CEPO – TUD.....	85
Quadro 21 - Atividades selecionadas e categorizadas – TUD.....	87
Quadro 22 - Pontuação média por pergunta do critério de Liderança em GC.....	88

Quadro 23 - Pontuação média por pergunta do critério de Processos .....	90
Quadro 24 - Pontuação média por pergunta do critério de Pessoas .....	91
Quadro 25 - Pontuação média por pergunta do critério de Tecnologia.....	92
Quadro 26 - Pontuação média por pergunta do critério de Processos de conhecimento.....	94
Quadro 27 - Pontuação média por pergunta do critério de Aprendizagem e Inovação.....	95
Quadro 28 - Pontuação média por pergunta do critério de Resultados da GC.....	96
Quadro 29 - Respostas para questão aberta sobre GC no questionário .....	97
Quadro 30 - Problemas apontados e proposta de conjunto de práticas de GC .....	113

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Folha de Pontuação .....	72
Tabela 2 - Pontuação Final do Diagnóstico de GC na CEPO .....	98

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - FCS aplicados a GC .....	46
Gráfico 2 - Gráfico Radar – pontuação por critério de avaliação da GC .....	73
Gráfico 3 - Gráfico Radar Final – pontuação por critério de avaliação da GC na CEPO .....	98

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 OBJETIVOS.....	18
1.2 JUSTIFICATIVA.....	18
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
2.1 CONHECIMENTO.....	22
<b>2.1.1 A Conversão do Conhecimento.....</b>	<b>24</b>
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	27
<b>2.2.1 Processo – Ciclo de Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.2 Práticas de Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.3 Influenciadores da Gestão do Conhecimento nas Organizações.....</b>	<b>41</b>
<b>2.2.4 Desafios da GC em ambientes que trabalham com projetos.....</b>	<b>48</b>
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PARTICULARIDADES.....	49
<b>2.3.1 A Relevância e a situação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública.....</b>	<b>53</b>
2.4 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	59
<b>2.4.1 Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB).....</b>	<b>61</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>65</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	65
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	67
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS PRIMÁRIOS.....	68
<b>3.3.1 Questionário 1 – Atividades realizadas com maior impacto na CEPO/UDESC.....</b>	<b>69</b>
<b>3.3.2 Questionário 2 - Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública (IAGCAP).....</b>	<b>70</b>
<b>3.3.3 Entrevista semiestruturada.....</b>	<b>74</b>
<b>3.3.4 Levantamento de problemas e sugestão de práticas de GC.....</b>	<b>75</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>76</b>
4.1 ATIVIDADES REALIZADAS NA CEPO COM MAIOR IMPACTO.....	76

4.1.1 Requisitos, atribuições e atividades com maior impacto - Cargo TUE – auxiliar administrativo .....	77
4.1.2 Requisitos, atribuições e atividades com maior impacto - Cargo TUS – assistente administrativo .....	80
4.1.3 Requisitos, atribuições e atividades com maior impacto - Cargo TUD engenheiro	83
4.2 DIAGNÓSTICO DA GC NA CEPO/UEDESC .....	87
4.2.1 Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública (IAGCAP) – Nível de Maturidade.....	87
4.2.1.1 <i>Diagnóstico de GC – Critério 1: Liderança em GC</i> .....	88
4.2.1.2 <i>Diagnóstico de GC – Critério 2: Processos</i> .....	89
4.2.1.3 <i>Diagnóstico de GC – Critério 3: Pessoas</i> .....	91
4.2.1.4 <i>Diagnóstico de GC – Critério 4: Tecnologia</i> .....	92
4.2.1.5 <i>Diagnóstico de GC – Critério 5: Processos de Conhecimento</i> .....	93
4.2.1.6 <i>Diagnóstico de GC – Critério 6: Aprendizagem e Inovação</i> .....	95
4.2.1.7 <i>Diagnóstico de GC – Critério 7: Resultados da GC</i> .....	96
4.2.1.8 <i>Questão aberta sobre GC presente no questionário</i> .....	97
4.2.1.9 <i>Diagnóstico de GC - Final</i> .....	98
4.2.2 Entrevista semiestruturada .....	99
4.2.2.1 <i>Entrevista – Critério 1: Liderança em GC</i> .....	100
4.2.2.2 <i>Entrevista – Critério 2: Processos</i> .....	102
4.2.2.3 <i>Entrevista – Critério 3: Pessoas</i> .....	103
4.2.2.4 <i>Entrevista – Critério 4: Tecnologia</i> .....	106
4.2.2.5 <i>Entrevista – Critério 5: Processos do Conhecimento</i> .....	107
4.2.2.6 <i>Entrevista – Critério 6: Aprendizagem e Inovação</i> .....	109
4.2.2.7 <i>Entrevista – Critério 7: Resultados da GC</i> .....	110
4.3 APRESENTAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS E A PROPOSIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GC .....	112
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>122</b>
5.1 TRABALHOS FUTUROS .....	124
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>125</b>

<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>149</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Vive-se em um cenário de mudanças políticas, econômicas e sociais. A forma de trabalho do século XXI adotada pelas organizações que aprendem, de nada se parece com a mecanização da Era Industrial, caracterizada pela produção em massa, ênfase em tarefas e processos repetitivos, e preocupação com aumento da eficiência por meio da racionalização da mão de obra do operário. Para Stewart (1998), nas últimas décadas, o conhecimento passou a ser extremamente valorizado nas organizações e nas relações sociais, tornando-se um fator gerador de riquezas mais importante que capital e trabalho, além de um recurso estratégico valioso e fonte de vantagem competitiva sustentável

Um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas na Era do Conhecimento diz respeito a como converter o conhecimento tácito individual em conhecimento organizacional, de modo a torná-lo acessível e replicável. A Gestão do Conhecimento (GC) organizacional surge nesse contexto, com o intuito de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar esses conhecimentos estratégicos para toda a organização (SANTOS et al., 2001).

A GC na Administração Pública (AP) tem suas peculiaridades, inerentes às diferenças de natureza entre essas organizações e àquelas voltadas ao mercado. Para Cong e Pandya (2003), diferentemente das organizações privadas, que buscam a sobrevivência no mercado, as organizações públicas não enfrentam a ameaça da competição. O setor público lida com prestação de serviços, fornecimento de informações e o compartilhamento e uso do conhecimento, visando principalmente a qualidade, eficiência, efetividade e desenvolvimento econômico e social, e é com esse intuito que a GC deve ser implementada.

Dentro do contexto da AP, as Instituições de Ensino Superior (IES) são um exemplo de organizações que lidam diretamente com a transmissão do conhecimento, sendo ele a razão da sua existência. Porém, muitas vezes, não sabem lidar com a sua gestão, uma vez que seus processos são compartimentalizados em blocos especializados de conhecimento (MACCARI; RODRIGUES, 2003).

Devido à complexidade da gestão universitária, as teorias organizacionais tradicionais muitas vezes não são apropriadas, conforme citado por Souza (2009). Para o autor, apesar da relevância da GC nas organizações públicas e privadas, demonstrada teoricamente em vários

estudos, pesquisas e relatos, a efetiva ocorrência de práticas de GC nas universidades ainda é tímida.

É necessário que se faça uma contextualização do ambiente onde a GC será trabalhada na presente dissertação, sendo que o alvo deste estudo de caso dar-se-á na Coordenadoria de Engenharia, Projetos e Obras (CEPO) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). A UDESC é uma IES pública que tem grande importância no cenário educacional de Santa Catarina, contando, no momento, com aproximadamente 15.000 alunos distribuídos em 59 cursos de graduação e 48 mestrados e doutorados em 9 cidades do Estado (PORTAL UDESC, 2019).

A expansão da estrutura física da Universidade se deu a partir de 2010, quando foi formalmente estruturada a CEPO, com corpo técnico de carreira, sendo os engenheiros contratados via concurso público a partir daquele ano.

A partir desse momento, as rotinas de trabalhos foram sendo desenvolvidas em conjunto, uma vez que até aquele momento não havia formalização dessas rotinas. O conhecimento, a partir de então, foi sendo criado, assimilado e incorporado ao setor, sendo o conhecimento tácito de grande importância nessa formação.

A CEPO conta com uma equipe composta por pessoal técnico - engenheiros civis e, também, de pessoal administrativo que auxilia e dá apoio na fiscalização dos contratos de engenharia da universidade. Os serviços realizados pela equipe técnica são basicamente projetos (em uma visão mais ampla desse conceito), uma vez que cada produto entregue é único, tendo datas de início e término previamente estipuladas. Além disso, muitas vezes, esses projetos são realizados individualmente, podendo resultar em certas dificuldades na transmissão do conhecimento adquirido.

Cabe salientar que a GC é mais palpável e intuitiva nas organizações onde o trabalho é facilmente replicado, com atividades mais rotineiras, em que o conhecimento é identificado, armazenado e compartilhado de forma mais clara do que em ambientes projetizados.

Portanto, a CEPO/UDESC tem grandes desafios na gestão do seu conhecimento, sendo importante a realização de um estudo aprofundado sobre o tema, que possa realizar um diagnóstico da GC no setor e, a partir disso, apontar, de acordo com os resultados da pesquisa e da literatura vigente, as práticas que poderão ser implantadas, com vistas à melhoria na eficiência e qualidade dos processos realizados.

Diante dessa realidade, surge a pergunta que motivou a realização desta pesquisa:

**Quais as práticas de Gestão de Conhecimento podem ser utilizadas para contribuir na melhoria das atividades desenvolvidas pela Coordenadoria de Engenharia, Projetos e Obras da UDESC?**

## 1.1 OBJETIVOS

A pergunta de pesquisa está em consonância com o objetivo geral deste trabalho que visa:

**Propor um conjunto de práticas de Gestão do Conhecimento para contribuir na melhoria das atividades desenvolvidas pela Coordenadoria de Engenharia, Projetos e Obras da UDESC.**

Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos, que serão detalhados ao longo da dissertação de mestrado:

- a) Avaliar quais as atividades realizadas pelas equipes técnica e administrativa têm maior impacto (frequência x importância) na CEPO/UDESC.
- b) Realizar um diagnóstico da GC na CEPO/UDESC.
- c) Identificar os principais problemas que demandam a utilização de práticas de GC para a melhoria das atividades de maior impacto no setor.
- d) Sugerir um conjunto de práticas de GC para os principais problemas identificados.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Batista (2016) realizou uma análise da situação de externalização e formalização da GC em 81 organizações de diversos setores da AP direta onde se pôde constatar que a maior parte delas estava em estágio inicial de GC, com poucas iniciativas nesta área e até mesmo o desconhecimento total sobre o tema. Isso demonstra que a GC na AP direta ainda é pouco explorada e que não está consolidada no Brasil.

Para Wiig (2002), a GC pode beneficiar muito a AP, melhorando a sua capacidade de realização, além disso, fala sobre a sua responsabilidade em gerenciar o conhecimento para que possa aumentar a efetividade dos serviços públicos prestados à sociedade.

As IES, que fazem parte da AP direta, podem utilizar a GC para atingir seu principal objetivo que é prestar um serviço efetivo e de qualidade, retribuindo os investimentos da sociedade, trabalhando como agentes na construção de um mundo mais justo e igualitário. Para isso, é necessário que se cultive e fomente esse ciclo de retroalimentação do conhecimento, seja em sala de aula ou nas áreas administrativas.

Diante desse fato, a escolha da CEPO e do tema do presente estudo é plenamente justificada, pois além de ser um tema relevante que, se implementado, pode trazer resultados práticos na AP, o setor escolhido é estratégico dentro da UDESC. Estratégico, já que é uma Coordenadoria fundamental para que a expansão e os melhoramentos dos multicampi da universidade sejam viáveis.

A partir de dados levantados no link do Portal da UDESC – UDESC em Números – Investimentos, verifica-se que entre os anos de 2011 até 2019 o total de investimentos da UDESC foi da ordem de R\$246.995.431,38. Desse total, R\$156.381.707,69 referem-se à aquisição, implantação, construção, ampliação, expansão ou reforma de bens imóveis da universidade. Possivelmente todas essas atividades necessitaram da CEPO, de forma parcial ou integral para que fossem plenamente concretizadas, representando 63,31% do total de investimentos realizados pela UDESC nos últimos 9 anos (PORTAL DA UDESC, 2019).

Além disso, não há como se pensar em uma Universidade forte, inclusiva e em plena expansão sem uma estrutura física adequada a todos aqueles que nela permanecem e que a utilizam como veículo de compartilhamento do conhecimento. Essa estrutura física é de responsabilidade de uma equipe preparada para realizar obras mais eficientes, eficazes e voltadas à necessidade dessa comunidade que, no caso da UDESC, é da CEPO e de todos que nela trabalham.

A CEPO ainda possui o diferencial de ser um local onde os profissionais trabalham em um ambiente baseado em projetos. Nesse sentido, demanda uma maior atenção, uma vez que se trata de um trabalho não repetitivo, temporário e de resultado único, dificultando, em muitos casos, a disseminação do conhecimento adquirido.

A GC e suas práticas podem ajudar a sanar alguns problemas que se apresentam na rotina diária, minimizando retrabalhos e diminuindo o tempo de realização das tarefas nesse

setor. Além disso, o trabalho está totalmente alinhado com as expectativas dos coordenadores da CEPO, que aguardam o resultado da pesquisa para poder colocar em prática a proposta aqui apresentada.

O tema está alinhado com o Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) na linha de Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária e também com os temas estudados pela orientadora desta pesquisa, que é doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Este trabalho trará as peculiaridades da GC na AP em relação às privadas. Levando em consideração tais diferenças, poder-se-á chegar a um conjunto de práticas de GC de forma sistematizada e facilmente implementada nesse ou em qualquer outro departamento com as mesmas características.

Por último, conforme dito por Batista (2004), as práticas de GC devem estar alinhadas com a missão, a visão e as estratégias organizacionais, integrando-as com o objetivo de melhorar o próprio desempenho. Sendo assim, é importante que o presente trabalho possa obter como resultado uma proposta de GC que se alinhe ao propósito da UDESC que é: proporcionar um ensino gratuito e de qualidade à população, contribuindo para uma sociedade mais justa e democrática em prol da qualidade de vida e desenvolvimento sustentável do Estado de Santa Catarina (PORTAL UDESC, 2019).

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos. Na introdução, são apresentadas as principais informações que levaram à abordagem do tema escolhido em um estudo de caso prático em uma Coordenadoria da UDESC. Contextualiza-se, então, o cenário em que o trabalho está inserido, chegando-se à pergunta de pesquisa e ao objetivo geral da dissertação, que são desmembrados em 4 objetivos específicos.

O segundo capítulo traz um apanhado geral da literatura sobre as matérias mais importantes sobre a GC, contextualizando os leitores sobre o tema. O referencial abordado tem o intuito de fundamentar e responder a pergunta de pesquisa e criar subsídios teóricos para que o objetivo geral seja alcançado.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos a serem utilizados na pesquisa, sendo que a classificação deste estudo se dá de acordo com sua natureza, abordagem, procedimentos e objetivos. Além disso, os instrumentos de coleta de dados primários são detalhados na presente seção.

Já no quarto capítulo são apresentados e analisados os resultados encontrados, de acordo com os instrumentos de coleta de dados aplicados aos sujeitos da pesquisa e com base na pesquisa documental e bibliográfica.

Por último, no quinto capítulo, a conclusão do trabalho baseada nos resultados da pesquisa e das análises realizadas, é apresentada. Por se tratar de um mestrado profissional, teremos como resultado, um conjunto de práticas de GC que poderá ser prontamente implementada pela CEPO, com vistas a melhorar a dinâmica de trabalho e os produtos entregues pelo setor.

Em seguida são inseridas as referências bibliográficas e documentos utilizados, divididos em apêndices e anexo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de apresentar as principais referências sobre os temas mais relevantes para que o objetivo geral deste trabalho seja alcançado, passa-se à revisão da literatura, trazendo os principais conceitos e ideias que irão permear desde o “conhecimento” até a sua gestão dentro das organizações, dando um enfoque à GC na AP brasileira.

### 2.1 CONHECIMENTO

O interesse pelo tema *conhecimento* vem de longa data, sendo discutido nas mais variadas áreas do saber humano por inúmeros filósofos e pensadores. Não há, porém, um consenso sobre o que é o conhecimento. A discussão está relacionada à ideia da existência de uma verdade e da possibilidade de conhecê-la, seja por dedução através do raciocínio (racionalismo) ou por indução a partir de experiências sensoriais (empirismo). Apesar das diferenças fundamentais entre racionalismo e empirismo, os filósofos ocidentais em geral concordam que o conhecimento é a “crença verdadeira justificada”, um conceito introduzido por Platão (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997), ainda inspirados em Platão, compreendem conhecimento como “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à ‘verdade’”, contrapondo-se, assim, à epistemologia tradicional que enfatiza a natureza absoluta, estática e não humana do conhecimento, em geral expressa em proposições e pela lógica formal. Já para Spender (2001), o conhecimento é uma das noções mais complexas e intrincadas quanto ao seu entendimento, sendo motivo de debate filosófico vigoroso há milhares de anos, visto que parte está entendida e outra grande parte ainda está em franco debate.

Davenport e Prusak (1998) nos trazem um conceito prático de conhecimento como sendo a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão, diferenciando-se dos conceitos de dado e da pura informação, usualmente confundidos entre si. Como traduz de forma resumida, simples e direta este será o conceito utilizado no presente trabalho.

Para os autores, há que se esclarecer, portanto, a diferença entre esses termos correlatos:

- a) Dados são um conjunto de **registros** estruturados de transações, sem qualquer sentido ou propósito, de fácil aquisição por máquinas, que não fornecem julgamento e interpretações nem qualquer base para a tomada de ação.
- b) Informação é uma série de dados organizados, ou fluxo de *mensagens*, com relevância e significado, onde existe, necessariamente, um emissor e um receptor. Exige consenso em relação ao significado e é um meio ou material para construir o conhecimento.
- c) Já o conhecimento deriva da informação, assim como esta, dos dados. É um conjunto de informações valiosas, interligadas e logicamente relacionadas, com um **propósito** ou **utilidade**. É algo intuitivo, complexo, imprevisível, de difícil estruturação e transferência.

Percebe-se, de acordo com os autores, que o conhecimento está mais próximo da ação e, portanto, deve-se avaliá-lo pelas decisões às quais ele leva.

Seja qual for a definição, o conhecimento assume cada vez maior relevância na nossa sociedade. Stewart (1998) afirma que o conhecimento e a informação se tornaram as matérias-primas básicas, sendo o produto mais importante da economia. São eles as armas termonucleares competitivas de nossa era. Para o autor, os ativos capitais necessários à criação da riqueza não são a terra nem o trabalho físico, muito menos as fábricas e ferramentas mecânicas. Ao contrário, são os ativos baseados no conhecimento, isto é, recursos, características e ativos intangíveis que, embora valiosos, não entram no balanço patrimonial das organizações.

Mesmo sendo “ativos invisíveis”, o conhecimento não é facilmente copiado e replicado por outras organizações, já que estão conectados fortemente à história e à cultura organizacional, sendo acumulados lentamente no decorrer do tempo, dando a ele o caráter de “ativo estratégico” (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001).

Mas, como esse ativo tão importante pode ser criado no âmbito organizacional? Para responder tal questionamento, os autores Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram uma teoria da criação do conhecimento organizacional, na qual o processo de criação do conhecimento ocorre



a partir de uma “**espiral**” e é baseada na interação social entre dois tipos de conhecimento: o **tácito** (subjetivo) e o **explícito** (objetivo). Tal teoria será detalhada no decorrer deste trabalho.

Para Luchesi (2012), o conhecimento tácito é o que está incorporado à experiência individual (pessoal). Desse modo, envolve fatores intangíveis, sendo difícil de ser compartilhado como, por exemplo, crenças, sistema de valor, *insights*, intuições, emoções e habilidades.

O conhecimento tácito faz parte do indivíduo e pode ser exemplificado de maneira prática na citação presente no trabalho de (LEONARD – BARTON; SENSIPER, 1998, p. 125, tradução nossa):

Operadores de fábricas as vezes hesitam em explicar a sua capacidade aparentemente estranha para prever quando um equipamento está prestes a falhar. Um operador de forno de cimento, uma vez, interrompeu uma entrevista e correu, dizendo simplesmente "algo está errado, ele “o forno” não parece certo.” Mais tarde pressionado para explicar, ele não conseguiu - ou não pode - explicar melhor o som que ele ouviu o forno rotativo fazer e que o levou a se apressar para fazer ajustes. "Não é nada científico", ele disse de maneira defensiva. "Nada que um engenheiro acreditaria. Eu simplesmente sei.

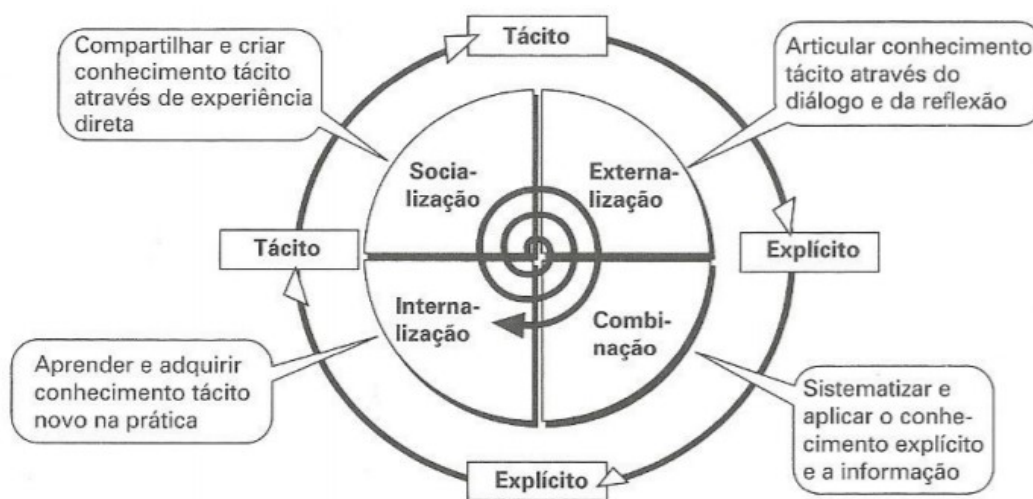
Já o conhecimento explícito, por outro lado, pode ser expresso em palavras, números ou sons, facilmente transmitido, sistematizado e comunicado (LUCHESE, 2012). Para Lyles (2001), esse é um tipo de conhecimento que pode ser explicado e codificado, resultando em procedimentos padronizados operacionais e até mesmo em novos sistemas gerenciais que lidam com situações repetitivas.

A seguir, é detalhado o modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

### 2.1.1 A Conversão do Conhecimento

Baseados na hipótese de que o conhecimento é criado a partir da interação entre o conhecimento tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) postularam a existência de quatro modos de conversão do conhecimento (figura 1): **socialização**: (tácito para tácito), **externalização** (tácito para explícito), **combinação** (explícito para explícito) e **internalização** (explícito para tácito). Segundo eles, a criação do conhecimento inicia no indivíduo e, pela interação desses processos de conversão, atinge gradativamente os grupos, a organização e o ambiente. Logo, o conhecimento é articulado e internalizado para, assim, tornar-se parte da base de conhecimento da organização.

Figura 1 - Processo SECI



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008)

Nonaka (2001) explica, em um contexto aplicado, um pouco mais sobre cada etapa desse processo. Para isso, dá como exemplo o caso da Matsushita Electric Company, em Osaka, no ano de 1985, na busca de um novo projeto de eletrodoméstico para produção de pães. Enfrentando dificuldades para conseguir desenvolver um produto que entregasse um pão de qualidade, encaminha o seu projetista de software Ikuko Tanaka para um treinamento com o chefe de padeiro do Osaka International Hotel, que tinha a reputação de ter o melhor pão de Osaka. A partir de então, descreve o processo de conversão do conhecimento.

Na primeira fase, denominada de **Socialização**, as pessoas compartilham conhecimento tácito diretamente com outra pessoa. Nesse caso, Tanaka absorve, como aprendiz do chefe padeiro, suas habilidades na função, por meio da observação, imitação e prática. Essas habilidades tornam-se sua própria base de conhecimento tácito, por meio da socialização. Contudo, o autor informa que individualmente essa é uma forma limitada de criação de conhecimento, uma vez que nenhum dos indivíduos agrega à organização, já que esse conhecimento não se torna explícito (NONAKA, 2001).

Já na etapa de **Externalização**, é citado pelo autor que Tanaka consegue expressar o seu conhecimento tácito sobre a fabricação de pães, convertendo-o em conhecimento explícito, permitindo o compartilhamento com a equipe de desenvolvimento de projetos.

Na etapa de **Combinação**, esse conhecimento é padronizado e compilado em forma de manuais e livros de instruções, sendo incorporado no produto em questão. Por último, a partir da experiência na criação desse novo produto, Tanaka e os demais colegas, por meio da

**Internalização**, incorporam e enriquecem sua base de conhecimento tácito, melhorando o produto. (NONAKA, 2001)

Essa experiência prática de conversão do conhecimento resulta em um modelo exclusivo de “torção da massa do pão”, que executa um pão similar àquele feito por um padeiro profissional, dando à Matsushita um produto que se tornou um recorde de vendas de novos eletrodomésticos para a cozinha, no primeiro ano. Sendo assim, a partir do exemplo prático detalhado acima, Nonaka (2001) ressalta que a conversão do conhecimento individual para o conhecimento coletivo é o cerne de uma organização criadora de conhecimento.

Porém, no dia-a-dia das organizações, quando não há a figura do “aprendiz” e do “mestre”, deve-se compreender que o conhecimento tácito, muitas vezes, não é claramente expresso por palavras, podendo influenciar nesse processo de conversão do conhecimento.

Segundo Spender (2001), o conhecimento tácito vai além das possibilidades da língua, sendo que as pessoas podem saber muito mais do que elas podem verbalizar, algumas vezes por falta de ideias ou de habilidade verbal. Para o autor, o conhecimento ganha o seu real significado e relevância quando aplicado a um sistema de práticas. Nonaka (2001) também concorda com essa afirmação quando cita a frase de Michael Polanyi, que diz “Podemos saber mais do que somos capazes de expressar”.

E como o ambiente organizacional pode influenciar nesse processo de criação e conversão do conhecimento? Segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), para que haja sucesso na criação do conhecimento, é importante que os indivíduos dentro de uma organização tenham interesse em aplicar as ideias compartilhadas por outros. Para isso, devem-se fomentar os bons relacionamentos. Para os autores, são estes que eliminam barreiras que dificultam esse processo, como a desconfiança e o medo, estimulando o compartilhamento de conhecimento tácito e o fluxo de conhecimento entre os diversos níveis organizacionais.

Terra (2005) complementa que, para que o conhecimento seja sistematicamente criado, é necessário o desenvolvimento de uma cultura inovadora, ou que, pelo menos, o grupo encarregado pela inovação seja constantemente inspirado, nutrido, protegido e provido de autonomia e recursos, como tempo, pessoas e capital.

A seguir é apresentado como o conhecimento é gerido no âmbito organizacional, trazendo os conceitos da GC, segundo os principais autores da área.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Numa economia onde a única certeza é a incerteza, Nonaka (2001) assegura que o conhecimento é a única fonte segura de vantagem competitiva, porém, poucos são os gestores que sabem efetivamente como gerenciá-lo. Para que esse cenário seja gradativamente transformado, muitos estudos e pesquisas foram empreendidos ao longo dos últimos anos.

Para Santos et al. (2001), o conceito de GC surgiu no início da década de 90, a partir da introdução de práticas administrativas que representaram os primeiros esforços das empresas em gerenciar o conhecimento, como um recurso até então não reconhecido e como um dos principais ativos da organização.

A GC, segundo Terra (2005), pode ser compreendida como um processo sistemático para criar, capturar, armazenar, disseminar, usar e proteger o conhecimento importante para a organização. Para o autor:

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentais gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, PROTEÇÃO e USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa E benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*). (TERRA, 2005, p. 8)

Já Fleury e Oliveira Jr. (2001) adicionam a palavra “*estratégica*” à GC, sendo que essa tem como intuito identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente importante para as organizações, seja por processos internos ou externos às empresas.

Além dos conceitos acima citados, inúmeros autores apresentam a sua visão sobre o que é a GC. Em seu trabalho, Souza (2009) apresenta um resumo (quadro 1) dos principais conceitos sobre o tema.

Quadro 1 - Conceitos sobre GC

AUTORES	CONCEITOS DE GC
Wiig	Para Wiig (1993), GC é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.
Petrash	Segundo Petrash (1996), GC é a disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo, de modo que estas possam tomar as melhores decisões para a organização.

(Continua)

AUTORES	CONCEITOS DE GC
Hibbard	Hibbard (1997) entende que GC é o processo de busca e organização da expertise coletiva da organização, em qualquer lugar em que se encontre, e de sua distribuição para onde houver o maior retorno.
Spek e Spijkevert	Para Spek e Spijkevert (1997), GC é o controle e o gerenciamento explícito do conhecimento dentro da organização, de forma a atingir seus objetivos estratégicos.
Davenport e Prusak	Davenport e Prusak (1999) consideram que a GC não é algo integralmente novo e que as organizações, de alguma forma, já podem estar contando com recursos que a fundamentam e afirmam. A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando – uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos.
Von Krogh, Ichijo e Nonaka	Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) afirmam que o objetivo da GC é estimular os profissionais a fazer um excelente trabalho e, ao mesmo tempo, captar o conhecimento de cada um e convertê-lo em algo que a empresa possa utilizar – novas rotinas, novas ideias sobre clientes, novos conceitos de produto.
Moresi	Para Moresi (2001), a GC pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos.
Probst, Raub e Romhardt	Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que a GC consiste em um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento.
Bukowitz e Willians	Bukowitz e Willians (2002) definem GC como processo que a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.
Choin e Lee	Segundo Choin e Lee (2003), a GC não é uma atividade trivial. Segundo os autores, as organizações podem focar no gerenciamento do conhecimento explícito, priorizando a capacidade de criar, armazenar, transferir e utilizar esse tipo de conhecimento; no gerenciamento do conhecimento tácito, enfatizando o seu compartilhamento pela interação interpessoal; ou em ambos.
Turban, McLean e Wetherbe	De acordo com Turban, McLean e Wetherbe (2004), a GC é um processo que ajuda as empresas a identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir informação e conhecimento especializado que fazem parte da memória da empresa e que normalmente existem dentro delas de forma não-estruturada.
Murray	Murray (2008) vê a GC como uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização, informações registradas e o talento dos seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade.

Fonte: Adaptado de Souza (2009)

(Conclusão)

De acordo com os conceitos apresentados por Souza (2009), descritos no quadro 1, pode-se verificar que a maior parte dos autores aliam a GC com a obtenção dos objetivos organizacionais e a maximização de seus resultados. Expressões como “gerar resultados”, “maior produtividade”, “novos valores”, “aumento de competitividade”, “maximizar a eficiência”, “tomar as melhores decisões”, “maior retorno”, “atingir seus objetivos estratégicos”, “consecução dos seus objetivos”, “gerar riqueza”, citados por Terra; Murray; Wiig; Petrash; Hibbard; Spek e Spijkevert; Moresi; e, Bukowitz e Willians demonstram a relevância da GC nesse ponto.

Para Davenport e Prusak, a GC não é algo totalmente novo, uma vez que utiliza, muitas vezes, recursos já existentes dentro das organizações, como a boa gestão em: sistemas de informação, mudança organizacional e práticas de recursos humanos. Da mesma forma, Turban, McLean e Wetherbe concordam com essa afirmação, já que segundo o seu entendimento, a GC é um processo que utiliza parte da memória da empresa e que já existe de um forma não-estruturada, como base para identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir essa informação e conhecimento especializado dentro da organização.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka, assim como, Choin e Lee, concordam quando enfatizam o compartilhamento do conhecimento tácito, convertendo – o em algo que possa ser utilizado na empresa. Para Choin e Lee, esse compartilhamento se dá por meio da interação social, já para Von Krogh, Ichijo e Nonaka, tem como intuito obter novas rotinas de trabalho, novas ideias sobre clientes e novos conceitos de produto. Como se pode verificar, para esses autores, a GC organizacional não é algo estático, e sim um movimento contínuo entre gerenciamento do conhecimento tácito e explícito.

Por último, Probst, Raub e Romhardt, trazem um conceito que mostra a GC como um processo que reúne um conjunto integrado de intervenções, que aliados às oportunidades existentes no meio, geram e dão forma à base do conhecimento. Para os autores, o conhecimento é “o único recurso que aumenta com o uso”. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 11)

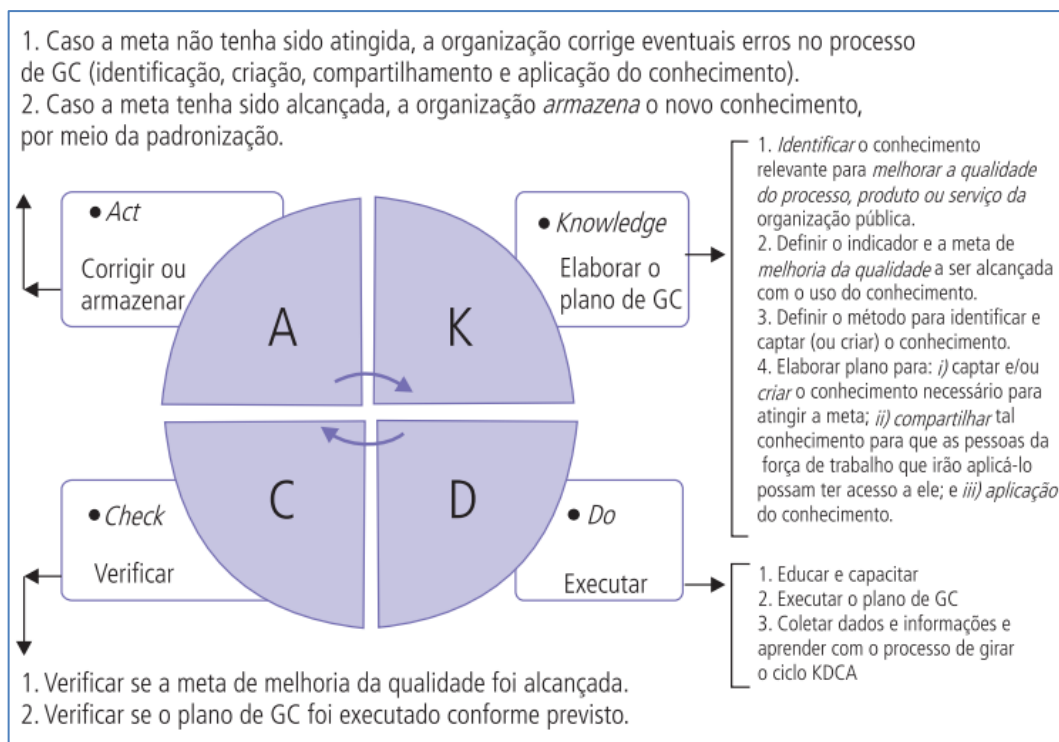
Conforme o conceito de Terra (2005, p. 8), já citado anteriormente, a GC “significa organizar as principais políticas, processos e ferramentais gerenciais e tecnológicos...”, portanto, a seguir, discorre-se um pouco mais sobre alguns desses fatores, que influenciam diretamente no sucesso da GC nas organizações. O conceito de GC que será utilizado neste trabalho será apresentado no final do item 2.2.1.

### **2.2.1 Processo – Ciclo de Gestão do Conhecimento**

Na área da Administração, um processo pode ser entendido como “um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa”. (OLIVEIRA, 2007, p. 9)

A partir do conceito de processo, passa-se ao estudo de quais as principais atividades são fundamentais para que a GC possa ser implantada e mantida em uma organização. Batista (2012), em seu modelo de GC para a AP, cita que uma mobilização sistemática de conhecimento requer, no mínimo, cinco principais atividades: identificar; criar; armazenar; compartilhar e aplicar o conhecimento. Essas atividades integrantes do processo de GC, para o autor, devem ser executadas no gerenciamento de processos e de projetos, utilizando-se o ciclo KDCA, baseado no ciclo de melhoria contínua PDCA (plan – do – check – act). Nesse caso, o “P” (Plan = planejar) foi substituído por “K” de (Knowledge = conhecimento), isso se dá, principalmente, com o intuito de mudar o foco do controle de processos do PDCA para as atividades do processo de GC do KDCA (figura 2).

Figura 2 - Ciclo de GC – o Ciclo KDCA

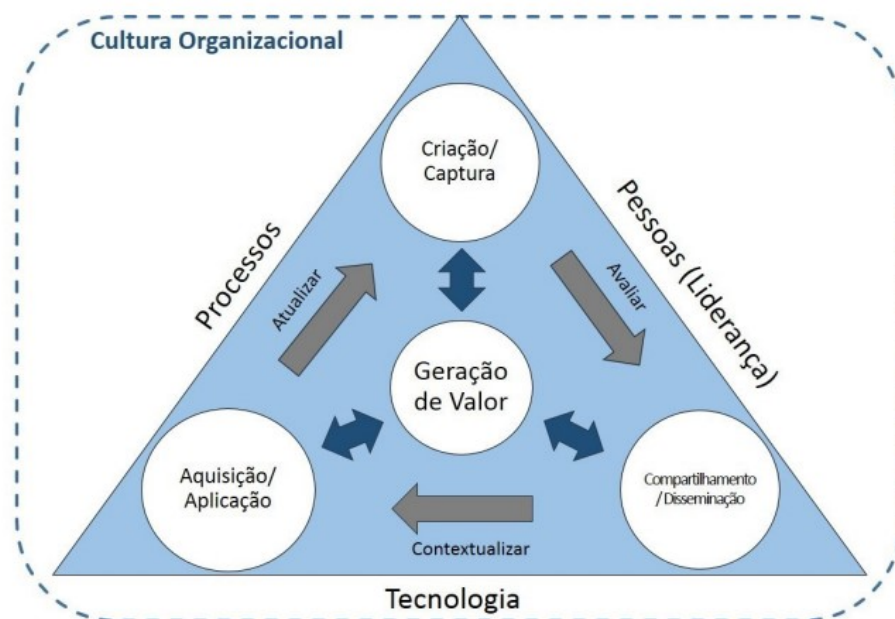


Fonte: Batista (2012)

Já Davila et al. (2015) apresentam em seu trabalho uma proposta de ciclo de GC baseado nos estudos de outros autores. Eles utilizaram as ideias de Dalkir (2005), que concebeu um modelo integrado com base em autores como Meyer e Zack; Bukowitz e Willians; McElroy; e Wiig. Nesse modelo, chega-se a três atividades principais no processo de GC, são elas:

**criação/captura; compartilhamento e disseminação; e, por último, aquisição e aplicação do conhecimento.** Davila et al. (2015) ainda acrescentam mais um item a essa lista: **geração de valor**, apoiado por autores como Wiig; e Wang e Ahmed. O ciclo final proposto está representado na figura 3. Cabe salientar que, além das 4 atividades, o autor inclui a tecnologia, as pessoas e os processos, como elementos fundamentais nas ações de GC dentro das organizações. Esses fatores influenciadores / viabilizadores serão tratados mais detalhadamente ao longo do trabalho.

Figura 3 - Ciclo de GC e seus elementos



Fonte: Davila et al. (2015)

Fukunaga (2015), em sua pesquisa, também baseado em vasto estudo da literatura, percebe que o conceito sobre processo de GC aponta para a sua operacionalização que, assim como mencionado pelos autores anteriores, tem uma visão contínua e em espiral, como um ciclo de GC, baseado em uma sequência lógica e de acordo com a concepção de cada autor. Ele realizou um agrupamento de todas as atividades citadas em relação ao processo de GC (quadro 2) e chegou em seis principais, a saber: **criação; captura; organização; armazenamento; disseminação; e aplicação do conhecimento.**



Quadro 2 - Ciclo de GC proposto por diversos autores

AUTOR	PROCESSOS DE CONHECIMENTO
Argote et al. (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criação do conhecimento</li> <li>2. Retenção do conhecimento</li> <li>3. Transferência do conhecimento</li> </ol>
Wiig (1993)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criação e abastecimento do conhecimento</li> <li>2. Compilação e transformação do conhecimento</li> <li>3. Divulgação do conhecimento</li> <li>4. Aplicação do conhecimento</li> </ol>
Terra (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Captura do conhecimento</li> <li>2. Organização do conhecimento</li> <li>3. Compartilhamento do conhecimento</li> <li>4. Disseminação do conhecimento</li> <li>5. Proteção do conhecimento</li> <li>6. Inovação</li> </ol>
Parikh (2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aquisição do conhecimento</li> <li>2. Organização do conhecimento</li> <li>3. Divulgação do conhecimento</li> <li>4. Aplicação do conhecimento</li> </ol>
Probst et al. (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação do conhecimento</li> <li>2. Aquisição de conhecimento</li> <li>3. Desenvolvimento do conhecimento</li> <li>4. Compartilhamento e distribuição do conhecimento</li> <li>5. Utilização do conhecimento</li> <li>6. Retenção do conhecimento</li> <li>7. Objetivos do conhecimento</li> <li>8. Avaliação do conhecimento</li> </ol>
Watson (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aquisição do conhecimento</li> <li>2. Armazenagem do conhecimento</li> <li>3. Recuperação do conhecimento</li> <li>4. Aplicação do conhecimento</li> <li>5. Geração do conhecimento</li> <li>6. Revisão do conhecimento</li> </ol>
Davenport e Prusak (2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geração do conhecimento</li> <li>2. Codificação e coordenação do conhecimento</li> <li>3. Transferência do conhecimento</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Fukunaga (2015)

Portanto, com base nos estudos apresentados, pode-se verificar que as atividades mencionadas por todos os autores são muito semelhantes, sendo assim, detalha-se um pouco mais sobre aquelas que são comuns a pelo menos dois autores das abordagens propostas, entre eles, Batista (2012); Davila et al. (2015) e Fukunaga (2015).

a) **Identificação/captura do conhecimento:** Para Batista (2012), as competências e lacunas do conhecimento devem ser identificadas para que a organização possa alcançar seus objetivos. É a partir disso que poderá ser definida a estratégia de GC, podendo-se elaborar e implementar os planos de GC. Dalkir (2005) também cita que, para ser codificado

posteriormente, o conhecimento, primeiramente, deve ser identificado. Probst, Raub e Romhardt (2002) dizem que a identificação do conhecimento tem como intuito descrever o ambiente da empresa, dando maior transparência e visibilidade sobre como se encontra a organização.

b) **Criação/aquisição do conhecimento:** Takeuchi e Nonaka (2008) dizem que o conhecimento é sempre criado pelo indivíduo, sendo assim, a organização depende dos indivíduos para criar o seu conhecimento. Para isso, os autores sugerem em seu modelo de conversão, a interação entre os conhecimentos tácito e explícito e a interação entre a organização e o ambiente.

Para Dalkir (2005), após a fase de identificação, o conhecimento é codificado do ambiente interno (know – how) ou vem do ambiente externo. Davenport e Prusak (1998) também já falavam sobre isso, quando determinam que a geração de conhecimento pode ser tanto adquirida como desenvolvida pela própria organização e, desse modo, o conhecimento adquirido não necessita ser recém-criado, mas apenas ser uma novidade dentro da organização.

c) **Armazenamento do conhecimento:** é o armazenamento que preserva o conhecimento organizacional (BATISTA, 2012). Para o autor, porém, não há como armazenar conhecimento tácito, portanto, nesse caso, é necessária a transferência do conhecimento pelos indivíduos. Para Nonaka e Takeuchi (1997), essa é a fase de explicitação do conhecimento tácito individual para a organização. A partir disso, poderão ser montadas rotinas e repositórios internos, que poderão ser acessados por todos.

d) **Compartilhamento / disseminação do conhecimento:** Dalkir (2005) informa que o compartilhamento trata do elo entre o conhecimento identificado e criado e os membros da organização. Para Batista (2012), o compartilhamento promove aprendizagem contínua e inovação, permitindo com que a organização possa atingir seus objetivos, no entanto, depende basicamente da confiança entre as pessoas. Dessa maneira, a organização deve promover essa cultura, sendo que a TI pode ser utilizada como um facilitador do processo.

Para Davenport e Prusak (1998), todavia, a transferência de conhecimento organizacional pode ser realizada de uma maneira muito simples: deixando as pessoas conversarem.

e) **Aplicação do conhecimento:** Para Davenport e Prusak (1998), não basta disponibilizar o conhecimento se esse não for assimilado. Sem absorção, o conhecimento não terá sido transferido. Isso significa, para os autores, que o objetivo de compartilhar o conhecimento é melhorar a capacidade de aumentar o valor dentro da organização, não há um valor útil se esse processo não levar a mudanças de comportamento ou ao desenvolvimento de alguma ideia nova. Sendo assim, o conhecimento só agrega valor quando é aplicado aos processos finalísticos e de apoio, melhorando produtos e serviços da organização. (BATISTA, 2012)

Portanto, após a apresentação das principais atividades relativas ao processo de GC, apontadas pela maioria dos autores desta pesquisa, pôde-se apresentar o conceito de GC utilizado neste trabalho, mesclando o conceito de Terra (2005) com as atividades detalhadas acima.

Sendo assim, neste trabalho, a GC significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas para os processos de CRIAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, ARMAZENAMENTO, COMPARTILHAMENTO e APLICAÇÃO dos conhecimentos estratégicos com o intuito de gerar resultados para a empresa e benefícios para os envolvidos

## 2.2.2 Práticas de Gestão do Conhecimento

Segundo Carvalho, Fernandes e Araújo (2016), boas práticas podem facilitar a gestão dos projetos e o gerenciamento do conhecimento de uma organização, uma vez que avalia “se” e “como” os objetivos estão sendo alcançados, fornecendo informações importantes sobre os resultados dos projetos, tais como: lições aprendidas, ampliação do conhecimento e otimização na gestão de projetos futuros. Nesse sentido, pode ser considerado como um processo ou método para avaliar a maneira mais eficaz para se alcançar um objetivo.

Batista (2004, p. 8) enfatiza que as práticas de gestão organizacional devem ser “voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior.” O autor ainda ressalta que, além de adotar práticas de gestão, as organizações devem implementar sistemas que as integrem com o objetivo de melhorar o próprio desempenho. Ele

considera, portanto, práticas de GC como as atividades que são executadas regularmente, com base em padrões de trabalho, e que têm por finalidade gerir o conhecimento na organização.

Batista (2012) apresenta um quadro (quadro 3), onde cada uma das atividades do processo de GC, detalhadas anteriormente, estão relacionadas a algumas práticas de GC e de Tecnologia da Informação (TI) que as auxiliam.

Quadro 3 - Práticas de GC

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

Fonte: APO (2009) apud Batista (2012)

Pode-se verificar que as práticas de GC são formas de ambiente colaborativo físico, posto que os indivíduos compartilham ou criam o conhecimento com a interação face a face, sendo que esse ambiente físico é onde as interações humanas acontecem. Já as práticas de TI fazem parte de um ambiente colaborativo virtual. Nesse ambiente, as pessoas podem trabalhar em conjunto, sendo uma mescla de compartilhamento de documentos, editoração colaborativa e conferência de áudio e vídeo. (BATISTA, 2012)

Foram apresentadas pelo autor outras práticas de GC e de TI que fazem um apanhado geral de ferramentas existentes para aplicação nas organizações. Elas são apresentadas no quadro 4.

Quadro 4 - Exemplos de Práticas de GC

PRÁTICA	DESCRIÇÃO
Banco de competências individuais	Também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário.

(Continua)

PRÁTICA	DESCRIÇÃO
Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e, também, as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.
<i>Benchmarking</i> externo	Técnica que compara o desempenho de um processo com o mesmo processo em outras organizações.
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.
Blogs	Página na internet simples no “estilo jornal” que contém uma lista de entradas, onde normalmente são histórias ou artigos curtos, com frequência relacionados a eventos do cotidiano. Podem incluir fotografias, vídeos, gravações de áudio e uma mistura de todos esses tipos de entradas.
Brainstorming	Processo normalmente dividido em duas fases: divergência e convergência, com o intuito de gerar ideias novas e diferentes. Na fase de divergência, todos concordam em não criticar as ideias. Já na fase de convergência, os participantes criticam as ideias apresentadas, destacando, em primeiro lugar, o que eles acharam de positivo para, só depois, citar as ideias com as quais não concordam.
Café do conhecimento	Espaço onde se realizam debates em equipe para refletir, desenvolver e compartilhar pensamentos e intuições que surgem em um ambiente não confrontativo. Visa promover um grau de reflexão e compartilhamento mais profundo do que o usual.
Comunidades de prática ou de conhecimento	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.
Lições aprendidas e debriefings	Ato de rever um projeto depois da sua conclusão e usar os resultados da análise para melhorar esse projeto na próxima vez que for executado.
Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão	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.
Mapeamento de conhecimento	Levantamento dos ativos de conhecimento da organização, quem sabe o que, onde trabalha, e como este conhecimento flui da fonte ao destinatário.
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
Melhores práticas	Refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
<i>Data mining</i>	Mineradores de dados com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.
<i>Data warehouse</i>	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
Educação corporativa	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.
Portais, intranets e extranets	Sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode se constituir em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.

(Continuação)

<b>PRÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Gestão eletrônica de documentos (GED)	Prática de gestão que implica a adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos	Práticas que indicam o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.
Mentoria e coaching	O mentoring é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert 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 coaching é similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades, faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de GC para descreverem assuntos complicados, exporem situações e/ou comunicarem lições aprendidas, ou ainda interpretarem mudanças culturais.
Redes de especialistas	A organização deve fazer parte da rede para acessar especialistas de várias áreas. Vale a pena saber quem sabe o que e onde eles podem ser encontrados, especialmente quando é urgente contar com esses especialistas.
Redes de prática	São como comunidades de prática. No entanto, os membros podem ser de várias organizações. Os membros são pessoas com funções semelhantes e que trabalham em organizações diversas na mesma indústria ou setor. Eles compartilham experiências e compartilham melhores práticas em um assunto de benchmark para obter conhecimento útil que os ajudará a melhorar o desempenho organizacional.
Repositório de conhecimentos	O repositório armazena conhecimentos de três tipos básicos: registros, sentenças e modelos. Os registros são todo e qualquer documento gerado durante o processo de desenvolvimento de um produto. As sentenças são um tipo específico de conhecimento dito estruturado, pois apresentam um formato padrão, contendo um sujeito e um verbo. Os modelos são representações do processo de desenvolvimento de um produto e geralmente ocupam a camada superior do repositório, indicando que trazem em si uma visão sistêmica que auxilia na contextualização dos conhecimentos armazenados abaixo dele.
Revisão pós-ação (RPA)	Técnica para avaliar e captar lições aprendidas após a conclusão de um projeto. Ajuda os membros da equipe de um projeto a identificar o que aconteceu, por que aconteceu e como manter os pontos fortes e superar os pontos fracos. Pode ocorrer no final do projeto ou ao término das etapas ao longo da implementação do projeto.
Salas de bate-papo	São formas de socialização, especialmente para colaboradores da área de Pesquisa e Desenvolvimento. Essas conversas ocasionais devem criar valor para a organização.
Sistemas de workflow	Práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiadas pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. Workflow é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantado para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.
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 os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos como as habilidades técnicas mais específicas.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2012)

(Conclusão)

De acordo com a diversidade de práticas mencionadas acima, pode-se verificar a interação e a importância entre a tríade Pessoas – Processos – Tecnologia, já anteriormente mencionada na figura 03. Percebe-se também que o número de práticas que utilizam ferramentas de TI é elevado.

Davenport e Prusak (1998), ao mesmo tempo que alertam contra a GC centrada na tecnologia, também sustentam que a TI é um dos fatores necessários para que os projetos de GC tenham sucesso. Já para Gonzalez e Martins (2013), a TI deve atuar como um facilitador no armazenamento e distribuição do conhecimento, melhorando o fluxo de informações e a retenção e institucionalização do conhecimento.

Na atualidade, essas ferramentas são ainda mais importantes, pois diminuem a barreira da distância, haja vista que diversas são as empresas globalizadas e com trabalho remoto. Algumas práticas de TI, para esses trabalhos colaborativos, são agrupadas e denominadas de Groupware. Para Juliani (2002), o Groupware abrange ferramentas como o correio eletrônico (e-mail), sistemas de reuniões eletrônicas, sistemas de videoconferência, assim como o Workflow e a reengenharia de processos.

Outras práticas de GC, encontradas na literatura e que também utilizam a tecnologia como base, são as redes sociais e as TV's corporativas. Nessas plataformas, promovem-se o engajamento e a conexão entre os indivíduos, e isso, por consequência, aumenta o fluxo de informação e comunicação na organização, assim como o Whatsapp, que se tornou um canal eficaz de comunicação, sendo gratuito e de grande disseminação. Outra tendência é a utilização de jogos em ambientes corporativos, denominada de gamificação, envolvendo os participantes em um ambiente colaborativo, trazendo experiências divertidas e dinâmicas para as equipes.

Além de práticas formais, devem-se fomentar as práticas informais dentro e fora das organizações. Quando Davenport e Prusak (1999, p. 107) diziam que “O conhecimento é transferido nas organizações, quer gerenciemos ou não esse processo” significa que conversas e trocas de informações entre colegas acontecem diariamente nas empresas. Porém, para os autores, essas transferências cotidianas são localizadas e fragmentadas, uma vez que se busca a informação com aquela pessoa mais próxima a nós. Nessa perspectiva, não quer dizer que essa pessoa seria a mais indicada para uma consulta naquele assunto.

Por isso, é tão importante que a organização fomente a cultura de troca, conversas, ambientes colaborativos e tudo que envolva o “cara a cara” entre os funcionários. Essas trocas são ditas como essenciais pelos autores, pois são oportunidades para que ocorram encontros

espontâneos, com potencial de gerar ideias novas ou resolver problemas de uma maneira inesperada. Como dito por Davenport e Prusak (1999, p. 110), “Na economia regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar”.

Cabe salientar que práticas como a participação em Workshops e palestras (internas e externas), participação em eventos, cursos e visitas técnicas a outras empresas também são uma forma importante de troca, aquisição e criação de novos conhecimentos organizacionais, que podem seguir as etapas de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

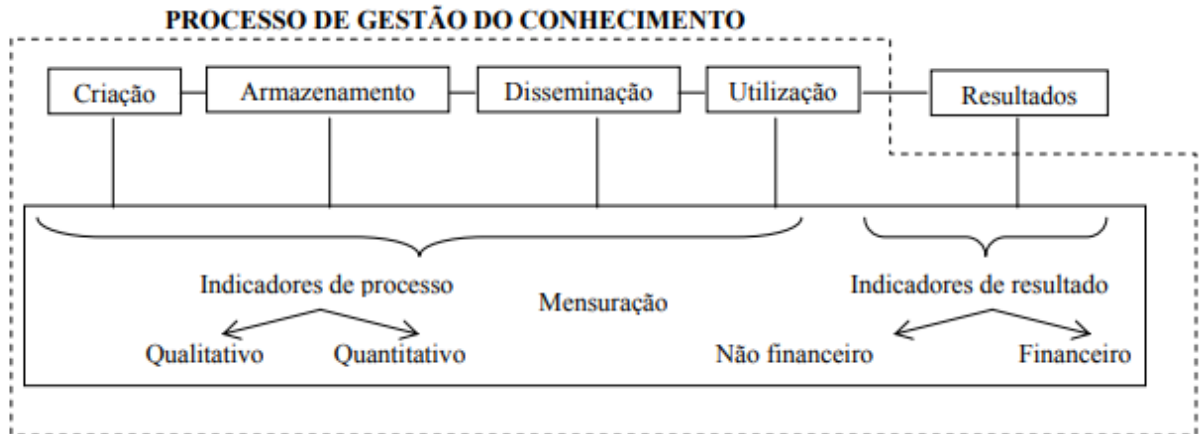
Técnicas de formação de times utilizando-se métodos ágeis também vindo ganhando espaço nas organizações nos últimos anos. Caroli e Caetano (2016) apresentam atividades e dinâmicas a serem aplicadas aos times para que estes se tornem mais eficazes mantendo o entusiasmo da equipe no desenvolvimento de suas atividades. Nessas atividades apresentadas pelos autores o grupo irá sintonizar a sua capacidade de trabalhar em conjunto, discutindo as discordâncias, mapeando capacidades individuais, buscando sempre o equilíbrio e desempenho para que todos possam contribuir para um objetivo comum.

Por último, é importante salientar que, além das práticas, é importante a realização de avaliação constante dos resultados de GC da organização, para verificar se os objetivos estão sendo atingidos. De acordo com Teixeira, Silva e Lapa (2004), a GC é um conjunto de processos com o intuito de atingir plenamente os objetivos organizacionais e, para isso, são necessários indicadores, como em qualquer outro processo organizacional.

Para isso, Goldoni e Oliveira (2006) propõem em seu trabalho, baseados em entrevista com especialistas, dois tipos de indicadores a serem estabelecidos em um processo de GC. Indicadores de Processo (qualitativos e quantitativos) devem ser mensurados ao longo das fases de criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento. Já os indicadores de resultados (não financeiros e financeiros) avaliam se os objetivos traçados foram alcançados.



Figura 4 - Indicadores do processo de GC



Fonte: Goldoni e Oliveira (2006)

As pesquisas de Goldoni e Oliveira (2006) apontaram alguns dos principais tipos de indicadores de processo e de resultado, conforme apresentado no quadro 05.

Quadro 5 - Indicadores de processo e resultados de GC

INDICADORES DE PROCESSOS	INDICADORES DE RESULTADOS
<p><b>Criação (quantitativos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade de grupos de discussão sobre inovação de processos ou produtos.</li> <li>• Quantidade de contribuições válidas para a memória organizacional (TEIXEIRA; SILVA; POUSA, 2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não financeiros.</li> <li>• Melhoria das habilidades dos funcionários.</li> <li>• Melhoria da qualidade das estratégias.</li> <li>• Melhoria dos processos de negócio essenciais.</li> <li>• Desenvolvimento de relacionamentos com clientes.</li> <li>• Desenvolvimento de relacionamentos com fornecedores.</li> <li>• Desenvolvimento de cultura inovadora.</li> <li>• Redução do tempo de ciclo do produto.</li> <li>• Aumento da produtividade da operação. (CHEN; CHEN, 2005).</li> <li>• Tempo médio de resolução de problemas.</li> <li>• Grau de redução de reclamações de clientes sobre produtos e serviços, grau de redução do retrabalho. (TEIXEIRA; SILVA; POUSA, 2004).</li> <li>• Grau de aprendizado individual, grau de aprendizado organizacional.</li> <li>• Evidência de melhores práticas. (ARMISTEAD, 1999)</li> </ul>
<p><b>Armazenamento (quantitativo/qualitativo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade de mensagens ou documentos armazenados no sistema.</li> <li>• Número de usuários cadastrados que utilizam o sistema.</li> <li>• Qualidade do conhecimento armazenado.</li> <li>• Avaliação de experts para verificar a qualidade.</li> <li>• Quantidade de edições ou atualizações feitas.</li> <li>• Grau de atualização do conhecimento.</li> <li>• Feedback dos usuários. (ROBERTSON, 2003).</li> </ul>	
<p><b>Disseminação (quantitativos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade de comunidades de prática ativas.</li> <li>• Estatísticas de uso da memória organizacional / intranet.</li> <li>• Percepção dos colaboradores em relação aos meios de comunicação interna disponíveis. (TEIXEIRA; SILVA; POUSA, 2004)</li> <li>• Custo de distribuição (ARMISTEAD, 1999)</li> </ul>	

(Continua)

INDICADORES DE PROCESSOS	INDICADORES DE RESULTADOS
<p><b>Utilização (quantitativos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade de sugestões úteis incorporadas aos processos produtivos e/ou produtos (TEIXEIRA; SILVA; POUSA, 2004)</li> <li>• Estatísticas de utilização do sistema.</li> <li>• Estatísticas de utilização dos mecanismos de busca (ROBERTSON, 2003)</li> <li>• Número de ideias ou patentes (ARMISTEAD, 1999)</li> </ul>	<p><b>Financeiros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução dos custos operacionais.</li> <li>• Aumento do market share.</li> <li>• Aumento da equidade dos acionistas.</li> <li>• Aumento dos rendimentos sobre as patentes (CHEN; CHEN, 2005)</li> <li>• EVA – Economic Value Added (BONTIS et al., 1999; BOSE, 2004)</li> <li>• Ganhos por ação.</li> <li>• Posição no rank da indústria.</li> <li>• Retorno total dos acionistas. (BUREN, 1999).</li> </ul>
<p><b>Mensuração</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparação entre quantidade de horas planejadas para as atividades de mensuração e a quantidade de horas utilizadas.</li> <li>• Número de avaliações realizadas em comparação com o plano. (PAULK et al., 1999)</li> </ul>	
<p><b>Todas as etapas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de desempenho da gestão do conhecimento – KPMI (CHEN; CHEN, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005). Avaliação de todo o processo.</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Goldoni e Oliveira (2006)

(Conclusão)

Para os autores, o quadro apresenta indicadores que devem ser aplicados de maneira equilibrada, levando em consideração os custos e objetivos de negócio de cada organização. Para isso, deve-se ter indicadores que contemplem todas as fases, bem como os resultados de GC, sejam eles qualitativos, quantitativos, financeiros e não financeiros. No estudo, pode-se perceber que os indicadores que foram apontados como positivos são aqueles que têm a participação das pessoas, aqueles que evidenciam a qualidade do conhecimento e os indicadores de resultados.

### 2.2.3 Influenciadores da Gestão do Conhecimento nas Organizações

Processos e práticas são extremamente importantes para que a GC possa ser efetivamente implementada nas organizações, mas necessitam de algumas condições essenciais para que possam prosperar e serem desenvolvidas. Essas condições serão chamadas de “influenciadores” assim como descrito por Shinoda (2012). A seguir, são apresentados alguns estudos sobre o tema, em ordem cronológica, onde os autores citados se basearam em vasta pesquisa bibliográfica e chegaram aos principais fatores influenciadores do processo de GC dentro das organizações.

Shinoda (2012), baseada em obras publicadas entre o ano de 1997 e 2010, resume os principais fatores influenciadores da GC organizacional em 5 principais: estratégia e apoio da alta direção; cultura e ambiente; estrutura e papéis; processos e tecnologia; e fatores individuais, como descrito no quadro 6. A autora atribuiu o termo “influenciadores”, pois um mesmo fator pode se comportar tanto como um facilitador como um dificultador. A estrutura organizacional, por exemplo, pode ser um facilitador, se for uma estrutura flexível ou um dificultador, caso seja uma estrutura hierárquica.

Quadro 6 - Fatores influenciadores consolidados dos autores pesquisados

FATORES INFLUENCIADORES	FATORES APONTADOS NA LITERATURA (AUTORES)
Estratégia / Apoio da alta direção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenção e Flutuação e Caos Criativo (Nonaka; Takeuchi, 1997).</li> <li>• Instilar a visão do conhecimento; globalizar o conhecimento local; paradigmas da empresa (Von Krogh et al, 2001).</li> <li>• Motivação compartilhar conhecimento (Koskinen; Pihlanto, 2008).</li> <li>• Estratégia de GC: tipo de treinamento, transferência de conhecimento e reconhecimento e recompensa (Joia; Lemos, 2010).</li> <li>• Recompensas e Incentivos (Chiri; Klobas, 2010).</li> </ul>
Cultura / Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia; Flutuação e Caos Criativo, Variedade de requisitos (Nonaka; Takeuchi, 1997).</li> <li>• Gerenciar as Conversas; criar o contexto adequado; Linguagem; Histórias Organizacionais; Paradigmas da empresa; Ambiente de solicitude: confiança mútua, empatia ativa, acesso à ajuda, leniência nos julgamentos e coragem (Von Krogh et al, 2001).</li> <li>• Alocação (Prencipe et al, 2005).</li> <li>• Confiança; Atitude de se preocupar com o outro; Cultura organizacional e do projeto, Valores; Crenças, atitudes e premissas (Koskinen; Pihlanto, 2008).</li> <li>• Fatores idiossincráticos: confiança mútua, tipo de conhecimento valorizado, linguagem comum, gestão individual do tempo (Joia; Lemos, 2010).</li> <li>• Estratégia de GC: tipo de treinamento, transferência de conhecimento e reconhecimento e recompensa (Joia; Lemos, 2010).</li> <li>• Recompensas e incentivos; Confiança (Chiri; Klobas, 2010).</li> </ul>
Estrutura / Papéis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redundância e variedade de requisitos (Nonaka; Takeuchi, 1997).</li> <li>• Mobilizar os ativistas do conhecimento (Von Krogh et al, 2001).</li> <li>• Estilo da organização do projeto, porte da organização, alocação de pessoal (Prencipe et al, 2005).</li> <li>• Gerente e líder do projeto; sistema físico e proximidade (Koskinen; Pihlanto, 2008).</li> <li>• Estrutura organizacional: rede de relacionamentos, hierarquia e poder (Joia; Lemos, 2010).</li> </ul>
Processos / Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redundância (Nonaka; Takeuchi, 1997).</li> <li>• Globalizar conhecimento local (Von Krogh et al, 2001).</li> <li>• Complexidade técnica; novidade. (Prencipe et al, 2005).</li> </ul>

(Continua)

Fatores Individuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia (Nonaka; Takeuchi, 1997).</li> <li>• Dimensões da solicitude (Von Krogh et al, 2001).</li> <li>• Motivação para compartilhar conhecimento, Confiança; Preocupação com o outro (Koskinen; Pihlanto, 2008).</li> <li>• Comprometimento com a organização; fatores intrínsecos ao indivíduo e fatores influenciadores no compartilhamento: atitude em relação ao compartilhamento, influência social percebida e grau de instrução (Chiri; Klobas, 2010).</li> </ul>
---------------------	--

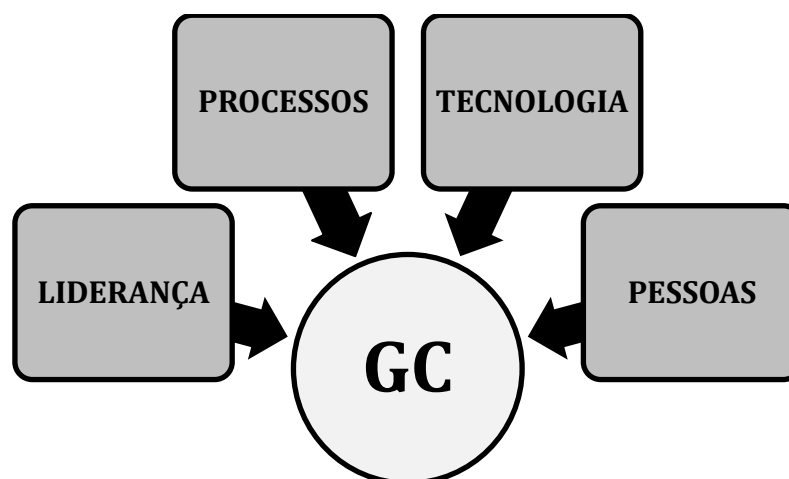
Fonte: Adaptado de Shinoda (2012)

(Conclusão)

O termo “fatores influenciadores”, criado por Shinoda (2012), é descrito com outras denominações pelos autores citados em sua pesquisa, são elas: “Condições capacitadoras” de Nonaka e Takeuchi; “Capacitadores do Conhecimento”; “Barreiras Organizacionais” e “Ambiente de Solicitude” de Von Krogh et al; “Condições para evolução da aprendizagem” de Prencipe et al; “Fatores que afetam o compartilhamento de conhecimento” de Koskinen e Pihlanto; “Indicadores associados à transferência de conhecimento tácito” de Joia e Lemos; e, por último, “Fatores influenciadores da Intenção dos Indivíduos de compartilhar” e “Influenciadores do compartilhamento de conhecimento” de Chiri e Klobas.

Já Batista (2012), em seu modelo para AP e baseado nas ideias de Heisig, diminui para 4 os principais “fatores críticos do sucesso” ou “viabilizadores da GC”, conforme figura 5. Posteriormente, apresenta-se, de acordo com o autor, um pouco mais sobre cada um desses fatores/ viabilizadores.

Figura 5 - Viabilizadores da GC



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2012)

a) **Liderança:** É dela o papel fundamental para o sucesso da implementação da GC nas organizações públicas, alinhando a visão e estratégias de GC com a estratégia geral da organização. Para isso, deve estabelecer uma estrutura que centralize as iniciativas de GC, alocando recursos financeiros e humanos nessa área. Um dos principais problemas é a descontinuidade administrativa, já que na Administração Pública há uma alta rotatividade de gestores.

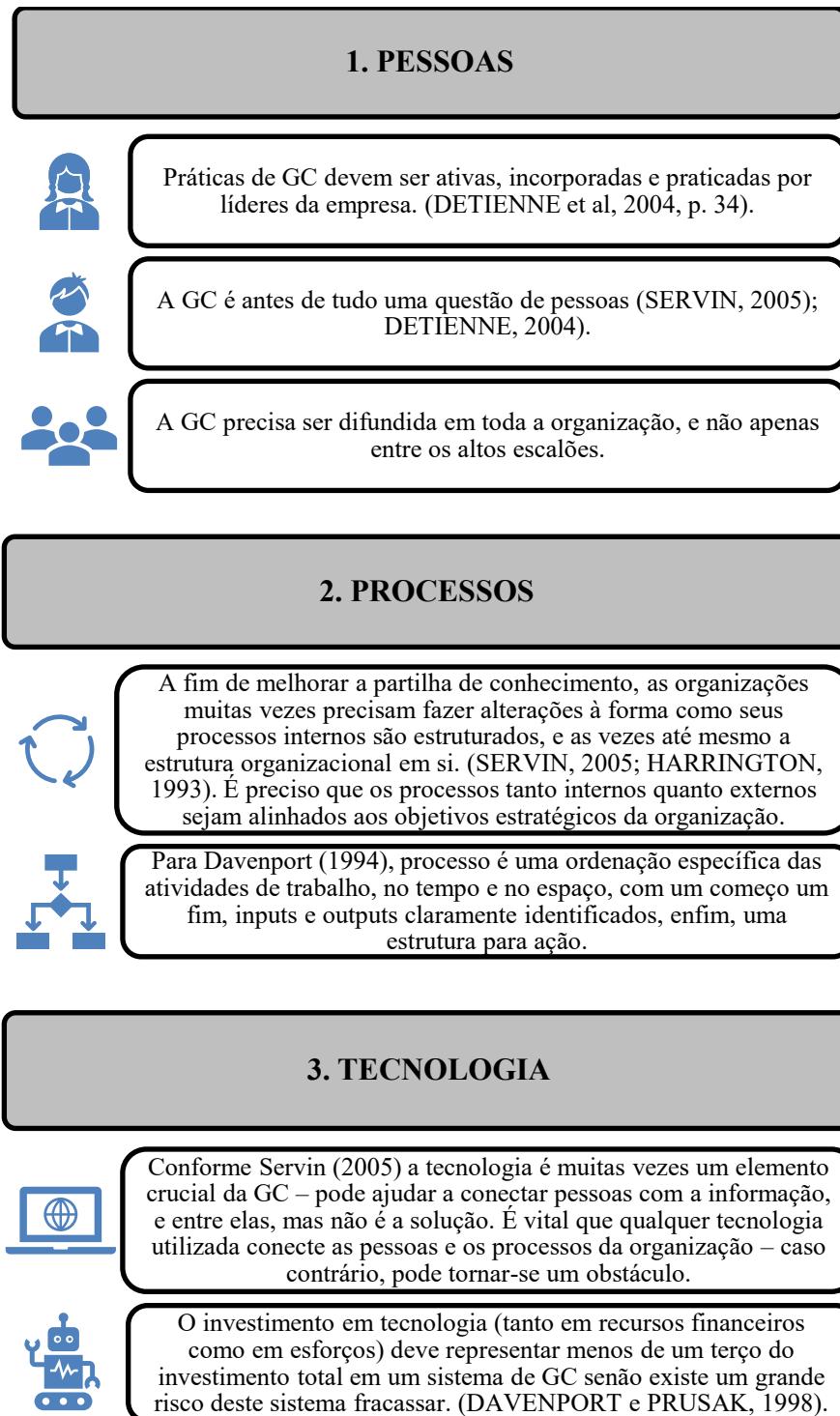
b) **Tecnologia:** São ferramentas e técnicas com base tecnológica que viabilizam e aceleram os processos de GC, contribuindo para a criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. A infraestrutura de Tecnologia da informação deverá estar alinhada com as estratégias de GC da organização.

c) **Pessoas:** São elas que desempenham papel essencial nos processos de GC. Para isso, a organização deve investir em desenvolvimento e capacitação de seus servidores e gestores para melhorar suas habilidades, contribuindo para o alcance dos objetivos e melhoria do desempenho institucional.

d) **Processos:** São um conjunto de atividades que transformam entradas em saídas (insumos em produtos e serviços), por meio das pessoas. Processos sistemáticos e modelados podem auxiliar no aumento da eficiência, melhoria na qualidade e efetividade social e contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade na administração pública, com o consequente desenvolvimento nacional.

Davila et. al (2015) também abordam esse tema em seu trabalho e chegam a uma conclusão parecida com a de Batista (2012). Baseado na visão de outros autores sobre o que ele denomina de “Elementos que compõem a base da GC”, o autor resume ainda mais os influenciadores em 3 principais: Pessoas; Processos e Tecnologia, já mencionados anteriormente na figura 3, e detalhados na figura 6. Como se pode perceber, os 4 fatores de Batista (2012) viraram 3, uma vez que a “Liderança”, está incluída no fator “Pessoas”.

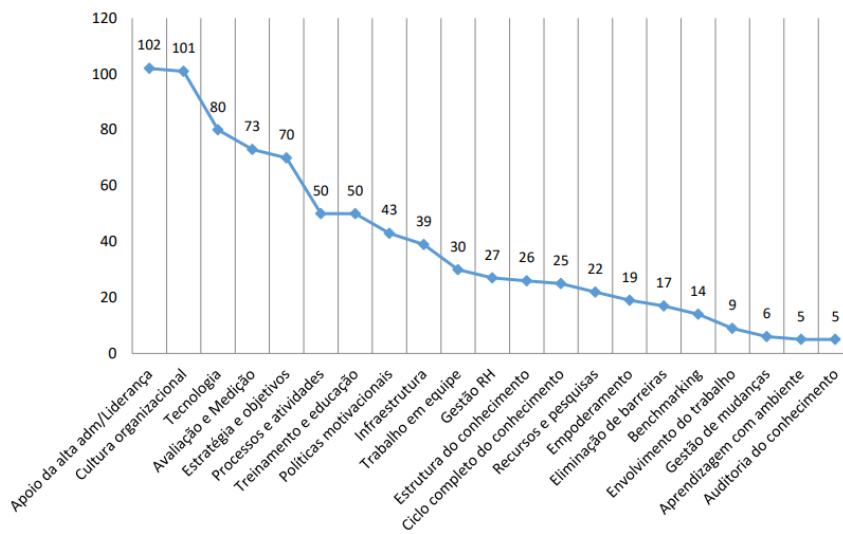
Figura 6 - Elementos que compõem a base da GC



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Davila et. al (2015)

Por último, em um recente trabalho, Trevisan (2019) também faz um apanhado geral a partir de uma vasta pesquisa na bibliografia a respeito do tema e resume tais características influenciadoras do processo de GC no gráfico 1. Cabe salientar que, nesse gráfico, o eixo das ordenadas (vertical) representa a quantidade de vezes que cada fator é citado ao longo dos anos. A autora os denomina como “Fatores Críticos de Sucesso” (FCS) para a implantação da GC.

Gráfico 1 - FCS aplicados a GC



Fonte: Trevisan (2019)

Após esse levantamento completo realizado por Trevisan (2019), apresenta-se, na figura 7, os dez FCS mais citados na bibliografia, onde são descritas as ideias de alguns autores pesquisados por Trevisan.

Figura 7 - Os 10 FCS mais citados na bibliografia

<p><b>1. LIDERANÇA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel decisivo ao influenciar pessoas a terem comportamento desejado para a gestão do conhecimento. (WONG,2005)</li> <li>• Permitir aos participantes prontamente exercer e cultivar suas habilidades de manipulação do conhecimento (HOLSAPPLE; JOSHI, 2000).</li> <li>• A função da alta gerência ou administração não deve ser catalisadora, mas coordenadora (HEDLUND, 1994).</li> </ul>	<p><b>2. CULTURA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O clima organizacional correto pode convencer as pessoas a criar, revelar, compartilhar e usá-lo (DAVENPORT; LONG; BEERS, 1998).</li> <li>• Toda a tecnologia corresponde somente a 20% da GC, cerca de 80% são as pessoas, portanto, é essencial desenvolver a cultura certa (DELONG; FAHEY, 2000).</li> <li>• Uma cultura que suporta GC é aquela que valoriza o conhecimento e encoraja a sua criação, partilha e aplicação no contexto organizacional (WONG, 2005).</li> </ul>	<p><b>3. TECNOLOGIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fator crítico no sucesso da implantação da GC, porém funcionando apenas como um importante suporte por meio do qual os processos de GC são executados (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001; LIEBOWITZ, 2008; LEE; CHOI, 2003).</li> <li>• Possibilita a interconexão de pessoas e informações no contexto organizacional, viabilizando de o armazenamento, a busca e captura e o acesso à informação, podendo dar suporte à comunicação e colaboração entre os membros organizacionais (WONG, 2005)</li> </ul>	<p><b>4. AVALIAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para acontecer a identificação, criação e maximização de conhecimentos, é necessário acompanhar cada passo do processo, isto é, avaliar e medir os resultados obtidos, ponderar cada parte do processo para redefinir os próximos passos (MENEGUELLI; SOUZA, 2007).</li> <li>• Indica que a medição pode ser representada por maior volume de receita, por melhores processos ou pela satisfação dos clientes (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).</li> </ul>	<p><b>5. ESTRATÉGIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornece a base para que a organização possa desenvolver e implantar suas capacidades e recursos para atingir suas metas de GC. (WONG, 2005)</li> <li>• Uma boa estratégia de GC deve estar ajustada à situação e ao contexto da organização, como também dar suporte a um aspecto de significativa importância para esta, tendo seus objetivos alinhados com os objetivos estratégicos da organização (ASPINWAL; WONG, 2004; GARCIA; POSSAMAI, 2009; LIN, 2007; SUNASSE; SEWRY, 2003; WONG, 2005).</li> </ul>
<p><b>6. PROCESSOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arranjos físicos bem projetados contribuem para qualidade dos processos e atividades internos, conduzindo à qualidade dos produtos e serviços e à busca de satisfação dos clientes. (FURLANETTO; OLIVEIRA, 2008)</li> <li>• Os processos essenciais de GC podem ser incorporados às atividades diárias dos funcionários, de maneira a se tornarem práticas comuns na organização. (GARCIA; POSSAMAI, 2009)</li> </ul>	<p><b>7. TREINAMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O treinamento / capacitação tem papel importante no desenvolvimento do projeto de implantação da GC. (GARCIA; POSSAMAI, 2009)</li> <li>• O desenvolvimento das organizações voltadas para o conhecimento pode ser aprimorado se houver treinamento básico adequado aos funcionários. Por meio de treinamento, os funcionários terão uma melhor compreensão do conceito de GC. (WONG, 2005)</li> </ul>	<p><b>8. MOTIVAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sucesso da implantação de GC depende da motivação dos participantes em compartilhar seu conhecimento, favorecido quando feito uso de políticas motivacionais e de recompensa que incentivem o trabalho coletivo, o compartilhamento, a criatividade e a inovação. (GARCIA; POSSAMAI, 2009)</li> <li>• Incentivos devem estar alinhados a critérios como compartilhamento de conhecimento e contribuição, trabalho em equipe, criatividade e soluções inovadoras. (WONG, 2005)</li> </ul>	<p><b>9. INFRA - ESTRUTURA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um dos principais desafios impostos às organizações comprometidas com a GC considerando a própria gestão de mudanças culturais, em sentido amplo; comportamental, em sentido restrito; e, à criação de contexto organizacional favorável à criação, compartilhamento, utilização do conhecimento. (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007)</li> <li>• Uma infraestrutura organizacional com formato centralizado dificultará a comunicação interdepartamental e a socialização de ideias (LEE; CHOI, 2003; TEECE, 2000)</li> </ul>	<p><b>10. TRABALHO EM EQUIPE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O espírito de trabalho em equipe aberto e confiável é fundamental para a implantação bem-sucedida da GC. (CHONG; CHOI, 2005)</li> <li>• Manter o trabalho de uma equipe de GC é fator importante para garantir o sucesso da implantação da GC. Para os autores, a criação adequada de equipes de GC depende de alguns fatores como a organização fornecer informação sobre seus membros de maneira que se possa escolher as pessoas mais aptas para formar a equipe. (CASTILLO; CAZARINI, 2009)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Trevisan (2019)



Para Trevisan (2019), a lista de FCS, encontrada na literatura, é longa, porém não se esgota no seu trabalho, visto que as soluções devem ser criadas, desenvolvidas e adaptadas ao contexto de cada organização, podendo, inclusive, haver uma combinação entre métodos e abordagens. Para este trabalho utilizar-se-á os 4 fatores influenciadores sugeridos por Batista (2012), sendo a liderança, as pessoas, a tecnologia e os processos fatores essenciais para o sucesso na implantação da GC nas organizações.

#### **2.2.4 Desafios da GC em ambientes que trabalham com projetos**

Ao contrário de organizações com trabalhos repetitivos e facilmente replicáveis, as organizações projetizadas, ou baseadas em projetos, têm desafios para realizar a gestão de seu conhecimento, que decorrem da própria natureza intrínseca dos projetos (SHINODA, 2012).

Entende-se por projeto um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, conduzido por uma equipe multidisciplinar, dentro de parâmetros predefinidos de escopo, qualidade, tempo, custos e recursos (PMI, 2013). Há dois aspectos-chave nessa definição: temporalidade (início, meio e fim definidos) e singularidade (resultado único e não repetitivo).

De acordo com Shinoda (2012), o fato de o projeto ter um término definido, faz com que seja necessário integrar os novos conhecimentos gerados aos conhecimentos da organização, evitando-se o risco de perdê-los ao seu final. Já o fato de todo projeto ser singular, ou seja, único, faz com que não se tenha o benefício da aprendizagem pela repetição, já que o conceito de curva de aprendizagem diz que quanto mais se faz a mesma atividade, mais rápido e/ou melhor se consegue realizá-la. (SHINODA, 2012)

Ajmal e Koskinen (2008) afirmam que o conhecimento e a experiência adquirida em um projeto não são sistematicamente disponibilizados para o restante da organização, principalmente pelas barreiras culturais existentes. Bresnen et al. (2003) pensavam da mesma forma, ao declararem que os projetos envolvem pessoas com diferentes conhecimentos, culturas e linguagens; são limitados a um período, e as pessoas envolvidas, e as lições aprendidas são comumente dispersas quando o projeto termina.

Lindner e Wald (2010) admitem, também, que após o término de um projeto, os profissionais envolvidos são geralmente desmobilizados e o conhecimento adquirido é

fragmentado. Schindler e Eppler (2003) acreditam, por fim, que o problema está no conflito entre os objetivos de longo prazo da organização permanente e os de curto prazo da organização temporária (projetos).

Para Ajmal e Koskinen (2008), nas organizações funcionais existem setores específicos, nos quais o conhecimento e as experiências adquiridas no dia-a-dia são armazenados, sendo esse o local onde os trabalhadores podem acessar os registros documentados. Já em organizações que trabalham com projetos, a situação é diferente, uma vez que os membros da equipe de projetos são os principais transportadores do conhecimento e das experiências adquiridas na rotina de trabalho.

Segundo esses autores, o que acaba acontecendo na prática está longe do cenário ideal, de identificação e transferência sistemática do conhecimento aos projetos subsequentes. As informações são capturadas, retidas e indexadas com pouca frequência, inviabilizando sua utilização e aplicação nas tarefas futuras. O compartilhamento do conhecimento em organizações projetizadas é, portanto, um grande desafio.

### 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PARTICULARIDADES

Uma organização pode ser classificada em relação ao seu setor de atuação, podendo ser pública, privada ou do terceiro setor. Cada uma dessas organizações tem propósitos distintos, com seus próprios objetivos, com seu ramo de atividade, seu pessoal, seus problemas (tanto internos como externos), sua situação financeira, seu mercado, suas ferramentas tecnológicas, seus recursos, sua ideologia e, finalmente, sua política de negócios. (BARCELOS, 2017)

Como o foco desse trabalho é a GC dentro da AP brasileira, trazem-se alguns conceitos e particularidades da AP em relação à privada, com vistas a entender algumas peculiaridades desse setor que poderão influenciar na implantação e continuidade dos processos de GC. Para tanto, a AP pode ser compreendida como:

[o] conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumido em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado

preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. (GESPÚBLICA, 2008/2009, p. 19).

Mesmo após passar por algumas reformas ao longo de sua história, vindo de um Modelo de Gestão Patrimonialista, depois, burocrático e chegando até o Modelo Gerencialista, o que se vê, em muitos casos, na prática, é a manutenção de velhos hábitos e, ainda, a vigência de estruturas burocráticas na AP brasileira. Segundo De Paula (2005), a vertente gerencial não foi bem-sucedida, posto que as questões referentes à relação entre o Estado e a sociedade não foram tratadas, permitindo a continuidade de características autoritárias e centralizadoras que sempre marcaram a história política-administrativa do Brasil. Na visão da autora, o modelo gerencial ainda se parece com um projeto inacabado.

Mesmo entendendo, respeitando e considerando as particularidades da AP, isso não exige a sua responsabilidade na excelência e eficiência do serviço prestado à sociedade. (GESPÚBLICA, 2010). Com o intuito de demonstrar as principais diferenças entre a AP e a Iniciativa Privada (IP), no que diz respeito a sua natureza, o relatório do GESPÚBLICA (2010) apresenta as 9 principais características, traçando as diferenças entre esses dois tipos de organizações, são elas:

a) A primeira diferença seria que a AP é regida pela supremacia do interesse público e pela obrigatoriedade da continuidade da prestação do serviço, diferentemente da privada que tem autonomia em relação à prestação de seus serviços.

b) A segunda diz respeito à transparência das ações e atos realizados, além da institucionalização de canais de participação social na AP; em contrapartida, a privada é fortemente orientada à preservação dos interesses corporativos, seja dos dirigentes ou dos acionistas.

c) A terceira diz respeito à igualdade de tratamento. Enquanto na AP não se pode fazer qualquer tipo de acepção de pessoas, restringindo o tratamento diferenciado apenas aos casos previstos em lei, na privada utilizam-se estratégias de segmentação de mercado, podendo haver a diferenciação de tratamento para clientes preferenciais.

d) A quarta trata da busca da AP de gerar valor à sociedade, utilizando formas de desenvolvimento sustentável, tendo a obrigação de utilizar recursos de forma eficiente. Por outro lado, a IP busca o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do seu negócio.

e) A quinta diferença é que enquanto a AP é financiada com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias dos cidadãos e das empresas, devendo ser revertidos

em prestação de serviços públicos, a IP é financiada com recursos particulares com interesses capitalistas.

f) A sexta se refere aos destinatários das ações, que para a AP são os cidadãos e a sociedade como um todo e para a IP são os clientes atuais e potenciais do negócio.

g) A sétima trata da ampliação do conceito de partes interessadas, uma vez que as decisões públicas devem considerar além dos interesses dos grupos diretamente afetados com uma ação, mas também o valor final agregado à sociedade em geral. Já a IP não tem essa preocupação.

h) A oitava diferença é que a AP tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres, sendo que suas ações geram efeitos em larga escala para toda a sociedade, sendo o Estado o único a deter esse poder, diferentemente da IP.

i) Por último, a AP só pode fazer o que a lei permite, já a IP pode fazer tudo aquilo que não for proibido por lei.

Além das divergências de natureza entre ambos, o modelo de gestão na administração pública também possui inúmeras diferenças para as organizações privadas. Para Schlesinger et al. (2008), as principais delas são: Estrutura Organizacional Burocrática, Gestão de Pessoas e “Programas e Resultados”. Em sua visão, essas características próprias geram grandes dificuldades na gestão da máquina pública, indo de encontro aos objetivos gerais mencionados no início desta seção, no que se refere à excelência do serviço prestado aos cidadãos.

Em seu trabalho, os autores elaboraram um livro com o objetivo de contribuir com uma proposta de GC para a esfera pública, visando melhorar o desempenho dessas organizações. Com base nas ideias de diversos autores, apresentam essas três características que, muitas vezes, dificultam a gestão na AP, conforme o quadro 7.

Quadro 7 - Características do modelo de gestão na AP

CARACTERÍSTICAS DA AP	PROBLEMAS NA GESTÃO
Estrutura Organizacional Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcada por regras, normas e regulamentos com o intuito de coibir atos ilícitos.</li> <li>• Pouca flexibilidade e prejuízos quando se fala em eficiência, rapidez de decisão, criatividade e autonomia.</li> </ul> <p>(OSBORNE E GAEBLER, 1998)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gera “silos de conhecimento”.</li> <li>• Dificuldades na transmissão do conhecimento.</li> <li>• Departamentos demarcados de forma rígida; geração de conhecimento compartimentado; pouca troca e compartilhamento voluntário de informação entre funcionários e departamentos; utilização do conhecimento como fonte de poder e proteção dos cargos de confiança, além da falta de reconhecimento das pessoas que disseminam o conhecimento (AZEVEDO, 2002).</li> </ul>
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maurício Nabuco introduziu no Brasil o sistema de meritocracia em 1937, coibindo o patrimonialismo, nepotismo e favoritismo.</li> <li>• Criação dos cargos comissionados e extra remuneratórios.</li> <li>• Sistema de remuneração distorcido, privilegiando determinadas carreiras (ex: jurídicas) (CASTOR, 2001).</li> <li>• Estabilidade impede a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades de serviço, inviabilizando a implantação de um sistema eficiente, baseado em incentivos e punições. (PEREIRA, 1998).</li> </ul>
Programas e Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de Governo são orientados pelo eleitorado e não pelos clientes.</li> <li>• Sem avaliação de resultados, muitos não trazem benefícios reais para a população. (OSBORNE, GAEBLER, 1998).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Schlesinger et al. (2008)

A seguir, explica-se a tabela, apresentando as citações feitas por Schlesinger et al. (2008) em seu livro.

O primeiro gargalo que traz problemas de gestão se refere à estrutura burocrática na qual a AP brasileira ainda está inserida. Apesar de ser normal que todas as organizações tenham a sua estrutura formal pré-determinada, o excesso de engessamento e estruturas pouco flexíveis, resultam em diversos problemas, como a falta de eficiência nos processos, resultando em pouca criatividade e autonomia, como acima citado. Além disso, esse tipo de estrutura cria os “silos

de conhecimento” que dificultam a sua transmissão, fazendo com que o conhecimento fique concentrado nas mãos de poucas pessoas, que muitas vezes o utilizam como forma de poder.

Outro gargalo presente na AP é a gestão de pessoas. Quando Maurício Nabuco introduziu no Brasil o sistema de meritocracia, houve um grande avanço, coibindo práticas de governo dominadas pelo nepotismo, patrimonialismo e favoritismo, dominantes na época. Porém, foram instituídos os cargos comissionados e extra remuneratórios (que não são contratados, estando “fora dos números”), indo de encontro ao sistema baseado em méritos, uma vez que qualquer pessoa pode entrar no serviço público sem prestar concurso.

O concurso público, segundo Meirelles (2014, p. 505):

É o meio técnico posto à disposição da Administração Pública para obter-se moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e, ao mesmo tempo, propiciar igual oportunidade a todos os interessados que atendam aos requisitos da lei, fixados de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, consoante determina o art. 37, II, da CF. Pelo concurso afastam-se, pois, os ineptos e os apaniguados que costumam abarrotar as repartições, num espetáculo degradante de protecionismo e falta de escrúpulos de políticos que se alçam e se mantêm no poder leiloando cargos e empregos públicos.

Outros pontos a serem discutidos na gestão de pessoas, conforme o quadro, são os sistemas de remuneração distorcidos, privilegiando determinadas carreiras (especialmente carreiras jurídicas) em detrimento de outras, além da questão da estabilidade no setor público.

A estabilidade foi criada para proteger os servidores na alternância de governos, no entanto, gera custos à Administração, inviabilizando a implantação de um sistema eficiente, posto que há dificuldade em se utilizar ferramentas que incentivem os servidores que se destacam e também que possam punir àqueles que não realizam um bom serviço.

Por último, os autores citam “Programas e Resultados” como outro fator que impacta na gestão da AP. Periodicamente, são criados inúmeros Programas de Governo, porém pouco se avalia se esses programas trazem resultados satisfatórios e melhorias para a sociedade, uma vez que raramente são realizadas avaliações e correções de rumo desses programas.

### **2.3.1 A Relevância e a situação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública**

Apesar da alta concentração de normas e regras presentes na AP, inerentes ao sistema burocrático, o que se vê, em muitos casos, é que não há qualquer referência à preservação da memória organizacional. Na transição de governo ou de qualquer cargo público de chefia,

muitas vezes o que acontece é o total descrédito sobre o conhecimento deixado por seu antecessor, gerando retrabalho, perda de tempo e dinheiro público (CARVALHO; BARROS, 2003 APUD SCLESINGER ET AL., 2008).

Para Helou (2015), a AP brasileira ainda é estruturada sob uma fórmula clássica de gestão, sob uma perspectiva burocrática, onde existem poucas experiências de GC como um ativo importante, incorporadas à gestão pública. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) vinha de encontro a essa realidade, pois foi elaborado a partir de décadas de debates e tentativas de desburocratização do Estado brasileiro, unindo União, Estados e Municípios com esse foco.

Realizando-se uma análise no Modelo de Excelência em Gestão Pública contido no GESPÚBLICA (2014), dos 11 fundamentos da gestão da excelência contemporânea apresentados, 10 estão relacionados a conceitos inerentes a GC, sendo eles: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura da inovação; liderança e cultura e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; comprometimento com as pessoas; desenvolvimento de parcerias e gestão participativa.

De acordo com o relatório, o **pensamento sistêmico** demonstra que órgãos e entidades públicas devem interagir com o meio e se adaptar, valorizando redes formais com a sociedade, parceiros e interessados, e, também, as redes informais, incluindo seus próprios servidores. Além disso, deve ser um elo junto a organizações e entidades.

O **aprendizado organizacional** deve ter, como alvo constante, a busca pela inovação e pelo conhecimento individual e coletivo, realizando o compartilhamento de informações e experiências e a utilização da percepção e reflexão. Essa **cultura de inovação** deve fomentar um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que se transformem em um diferencial para aquela organização.

Para isso, é imprescindível uma boa **liderança e constância de propósitos**, uma vez que é da alta administração a responsabilidade de criação de um ambiente organizacional adequado, estabelecendo as conexões estratégicas necessárias para a inovação, a GC e a capacidade organizacional de adaptação com agilidade às mudanças no seu ecossistema. Isso impactará diretamente no **comprometimento com as pessoas**, motivando os servidores a executarem suas atividades com autonomia (**gestão participativa**).

Esse ambiente flexível e favorável à troca de informações internas e externas melhora o **desenvolvimento de parcerias**, permitindo que se entregue um valor agregado (**geração de**

**valor**). Esse trabalho, em conjunto com parceiros, promove o intercâmbio de competências, conhecimento e recursos comuns, facilitando o alcance dos objetivos.

Outro fundamento importante é a **orientação por processos e informações**, que auxilia na tomada de decisões e execução de atividades de medição e análise de desempenho, com base nas informações disponíveis. São esses conhecimentos que dão às organizações públicas a capacidade de planejar, agir e inovar, com base nas informações e dados armazenados. Isso leva a ter parâmetros para uma **visão de futuro** mais clara, visto que só se consegue esse alcance quando há a implementação de estratégias que são sistematicamente monitoradas e que levam em consideração o ambiente externo, as partes interessadas, o desenvolvimento tecnológico, os requisitos legais, as mudanças dos concorrentes e as necessidades da sociedade.

Como se pode verificar, a GC estava totalmente alinhada às novas premissas idealizadas pelo Governo Federal, idealizadas pelo GESPÚBLICA. Porém, o programa foi revogado recentemente, a partir do Decreto 9.094/2017, configurando-se como um retrocesso na desburocratização da AP no Brasil.

Wiig (2002) salienta a importância da GC para a gestão no setor público. Segundo o autor:

A gestão do conhecimento (GC) contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização e com práticas que podem beneficiar muito a administração pública. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve (WIIG, 2002, p. 227).

Ainda se verifica que a maior parte dos trabalhos e da bibliografia existente na área de GC tem como foco principal casos da administração privada; entretanto, vem surgindo um grande interesse por parte de pesquisadores brasileiros sobre a implantação da GC na AP, com vistas à melhoria na eficiência do serviço prestado à sociedade.

Nos últimos anos, Fabio Batista, com suas pesquisas, vem fornecendo importantes subsídios sobre o tema. É dele um Modelo de GC pioneiro e simplificado para aplicação na AP brasileira. Para chegar a sua proposta, o autor realizou uma vasta pesquisa teórica sobre os modelos já existentes e aplicados em organizações privadas e públicas no mundo inteiro, criando uma ferramenta que desse ênfase aos resultados específicos para a AP. (BATISTA, 2012)

Para o autor, os resultados da GC, nesse setor, têm um papel fundamental, pois são eles que asseguram que as iniciativas tenham impacto na qualidade do serviço prestado à



sociedade, na efetividade dos programas sociais, na utilização dos recursos públicos de forma eficiente e, por último, na promoção do desenvolvimento do país. Todavia, o autor salienta, nesse estudo, que não basta melhorar um serviço prestado, sem que os princípios constitucionais sejam observados, tais como o da impessoalidade, que denota o tratamento igualitário a todos os cidadãos – usuários.

Batista (2012) cita que, especificamente na AP, a principal contribuição da GC é de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para efetiva melhoria da qualidade dos serviços sociais prestados, contribuindo com os 5 princípios constitucionais - legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Estudos com experiências práticas de implementação da GC na AP também vêm sendo apresentados. Angeloni (2008) apresentou em sua obra uma coletânea de experiências de GC em 15 organizações públicas, contando com a ajuda e coautoria de pessoas que participaram desse processo nas suas empresas.

A autora traz diversos casos de empresas públicas, tais como o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), Caixa Econômica Federal (CEF), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), entre outros, com o intuito de demonstrar que cada modelo de Gestão do Conhecimento apresentado atende às necessidades de cada uma dessas organizações, estando alinhadas com a estratégia e maturidade de cada empresa (ANGELONI, 2008).

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) também publica periodicamente pesquisas ligadas ao tema de GC. Algumas delas analisam a implantação de práticas de GC, níveis de maturidade, implantação do modelo de GC para a AP, entre outras. Todos esses estudos envolvem a participação de uma grande quantidade de organizações, o que traz um panorama amplo sobre GC na AP.

Porém, a grande maioria das organizações pesquisadas são da Administração indireta, contemplando autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista. A implantação de GC, nessas organizações, já é uma realidade, muitas vezes encontrando-se em um nível de maturidade compatível com a IP.

Já na AP direta, ainda é rara a cultura da GC, sendo escassos os programas institucionalizados, baseando-se apenas em práticas desenvolvidas por alguns setores da organização. Um dos estudos desenvolvidos por Batista et al. (2005) pelo IPEA analisava a

implantação da GC na AP direta, comprovando essa premissa. Segundo o relatório apresentado, as organizações estudadas apresentavam:

Iniciativas isoladas; os esforços pulverizados, muitas vezes em um mesmo ministério; a ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de GC; e o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores de maneira geral demonstram que para que ocorra a massificação da Gestão do Conhecimento na Administração Direta uma política de GC faz-se necessária. (Batista, 2005, p.82)

O autor finaliza o relatório salientando que a GC é mais que agregar projetos, metodologias e ferramentas. Tem o compromisso com a transparência, dando ênfase aos processos e não à hierarquia; uso e reuso eficaz das informações, conhecimentos e boas práticas de gestão; utilização de novas tecnologias da informação e comunicação, dando foco total às necessidades do cidadão.

Em uma nova pesquisa, Batista (2016), junto ao IPEA, realizou uma análise da situação de externalização e formalização da GC em 81 organizações do: Executivo; Legislativo e Judiciário Federais, além do Ministério Público, Tribunal de Contas da União (TCU) e do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS). Além disso, esse estudo faz um comparativo com as 18 empresas estudadas em 2004, podendo-se analisar o que mudou nos últimos anos em relação à utilização da GC nessas organizações.

Os resultados demonstraram que não houve avanços significativos na externalização e na institucionalização da GC nessas 18 organizações da AP direta nesse período. Além disso, a maioria das organizações, estudadas nesta pesquisa, ainda está em estágio inicial nesses processos de GC, contando com iniciativas incipientes ou, até mesmo, não tendo em seu planejamento nenhuma iniciativa. Pode-se verificar, então, que a GC ainda não é um tema estratégico na AP direta brasileira, mesmo diante de sua importância na melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Delimitando ainda mais o tema GC na AP direta, é também relevante salientar a importância da GC dentro das IES públicas. Para Lino (2013), as IES que não adotarem estratégias de GC estarão mais vulneráveis ao fracasso. Maccari e Rodrigues (2003) salientam que há um grande desafio em estruturar e disponibilizar as informações geradas nas IES, utilizando-as como recurso estratégico, transformando estas informações em conhecimento, que poderá ser utilizado em toda a organização.

A falta de estudos sobre o tema também é evidente, com base na revisão sistemática de Lino (2013), haja vista que grande parte das publicações de GC está concentrada nas organizações privadas, diminuindo sua quantidade quando se fala de administração pública e, ainda mais, em IES. Nery e Ferreira Filho (2015) também concordam que a GC é pouco explorada na dimensão universitária, enquanto área de estudo. Os autores também apontam que são ainda menos numerosas as pesquisas que focam a GC em universidades públicas.

Batista (2006) apresentou mais um de seus estudos sobre a situação da GC no âmbito da AP brasileira junto ao IPEA, pesquisando 45 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) em relação à formalização e à explicitação da GC. Chegou - se à conclusão, naquele momento, que tais organizações apresentavam índices de implantação inferiores aos das organizações da Administração Direta Federal, na maioria das práticas de GC. Além disso, esse tema nem ao menos era uma prioridade estratégica na maioria das áreas administrativas e de planejamento dessas instituições.

Não houve outros estudos do IPEA mais recentes sobre a situação da GC nessas instituições, assim como houve no relatório apresentado em 2016 com organizações federais da AP direta, para que pudesse ser feito um comparativo. Porém, um estudo realizado especificamente para a avaliação da maturidade de GC nos IF's brasileiros, por Balbino, Nunes e Queiroz (2016), demonstrou que ainda não se tem uma cultura de GC ativa nessas organizações. A pesquisa foi realizada no âmbito nacional, com uma população de 38 IF's, sendo que houve resposta de 20 instituições, onde se concluiu que o ambiente organizacional estudado se encontra no nível inicial de maturidade. O estudo foi realizado por meio do questionário que Batista (2012) traz em seu modelo para a AP, e que também será aplicado neste trabalho.

Verificando a importância do tema, vem ocorrendo nos últimos anos um progresso na quantidade de trabalhos sobre a GC nas IES públicas. Muitos deles são pesquisas pontuais, ou seja, trabalhos com estudos de caso específicos, com foco em determinados setores dentro dessas instituições, relatando a situação e propondo planos de implantação de processos ou práticas de GC, assim como previsto nesta dissertação. Essas ações são muito importantes para que se comece a fomentar a cultura de GC dentro dessas organizações. Para Petrides e Nodine (2003), os esforços mais bem-sucedidos de GC começam pequenos, com projetos pilotos, para que, posteriormente, possam ser expandidos para iniciativas maiores e mais abrangentes.

## 2.4 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção, apresentam-se resumidamente alguns dos modelos de GC presentes na literatura, antes de detalhar com maior profundidade o modelo que Batista (2012) propôs para a AP brasileira, e que será utilizado, em parte, no presente estudo. O quadro 8 mostra esses modelos e as suas principais características.

Quadro 8 - Síntese dos Modelos de GC

MODELO	CARACTERÍSTICAS
Modelo de Terra	Possui sete dimensões: Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração; Cultura e Valores Organizacionais; Estrutura Organizacional; Administração de Recursos Humanos; Sistemas de Informação; Mensuração de Resultados e Aprendizado com o Ambiente
Modelo de Gestão do Conhecimento da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC)	Possui três dimensões: Dimensão do negócio ou propósito; Dimensão da gestão do conhecimento e Dimensão do ambiente facilitador.
Modelo de Von Krogh e Ross	Adota uma perspectiva conexionista para o conhecimento organizacional: a ligação entre o conhecimento e aqueles que absorvem e fazem seu uso, é percebido como uma sólida união.
Modelo de Choo	Descreve um modelo de GC que salienta o senso de direção, a criação do conhecimento e a tomada de decisão, com foco na descoberta a respeito de como os elementos de informação são selecionados e alimentados na ação organizacional. Neste modelo, a criação do conhecimento pode ser vista como a transformação do conhecimento pessoal entre indivíduos, a partir do diálogo, discurso, compartilhamento, storytelling.
Modelo de Boisot	É fundamentado no conceito de boa informação. O autor distingue informação de dado, enfatizando que informação é o que o observador vai extrair dos dados, em função de suas expectativas, ou de conhecimento prévio. O bom conhecimento é aquele que possui um contexto dentro do qual ele pode ser interpretado. O efetivo compartilhamento requer que os remetentes e os receptores compartilhem este contexto, bem como o esquema de codificação.
Modelo Icas	Os processos-chave do modelo ICAS são: a) Entendimento; b) Criação de novas ideias; c) Resolução de problemas; d) Tomada de decisão e; e) Ações que vão chegar aos resultados desejados.
Modelo de Probst, Raub e Romhardt	O modelo é composto por seis processos: Identificação do conhecimento; Aquisição do conhecimento; Desenvolvimento do conhecimento; Compartilhamento e distribuição do conhecimento;

(Continua)

MODELO	CARACTERÍSTICAS
	Utilização do conhecimento; Retenção de conhecimento.
Modelo de Bukowitz e Williams	Define que o ciclo da gestão do conhecimento está estruturado em dois tipos de processos simultâneos: a utilização de conhecimento no dia-a-dia para responder às demandas ou às oportunidades de mercado; e, de mais longo prazo, refere-se à combinação do intelectual com as exigências estratégicas.
Modelo da Asian Productivity Organization (APO)	O método APO define quatro etapas para a implementação de gestão de conhecimento: Descoberta: identificar as necessidades e as lacunas de conhecimento; Projeto: é desenvolvido um business case sobre gestão do conhecimento, com o objetivo de atender às lacunas de conhecimento; Desenvolvimento: relaciona-se à aplicação da ferramenta do sistema APO, por meio de projetos-piloto; Implementação: é a etapa em que o processo de gestão do conhecimento está institucionalizado em toda a organização.
Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública (MGCAPB) – Batista (2012)	Constitui-se como forma híbrida, isto é, ao mesmo tempo descritivo – descreve os elementos essenciais da GC – e prescritivo – orienta como implementar a GC.

Fonte: Adaptado de Petri (2019)

(Conclusão)

Mafra (2016) cita que Batista (2012) estudou por ocasião de seu pós-doutoramento em 2011 na UFSC, um modelo de GC direcionado especificamente para a AP e que atendesse as peculiaridades desse setor. Em consequência disso, surgiu o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), em uma parceria entre o IPEA e a UFSC, encabeçado por Batista e com o auxílio de docentes e doutorandos do Departamento de Engenharia do Conhecimento da UFSC.

A partir de então, pesquisadores vem utilizando o modelo de Batista (2012) para desenvolver seus estudos de diagnóstico e implantação da GC nos mais diversos setores da AP.

Um desses estudos foi apresentado por Petri (2019), que utilizou o MGCAPB para avaliar o grau de maturidade e sugerir ações para a GC de um setor do IFSC. Para a autora, o modelo de Batista (2012), baseado no Modelo Asian Productivity Organization (APO, 2009), supre uma lacuna, porque é acompanhado de um manual inédito para a implementação da GC, constituindo-se em um marco na inovação dos processos de GC na AP.

Sabino (2013) e Helou (2015) utilizaram tal modelo para seus trabalhos de dissertação e tese, respectivamente. O IPEA também apresentou em 2013 uma pesquisa com mais de 70

organizações, sendo que 66 delas pertencem à AP brasileira, avaliando o grau de maturidade de GC proposto no modelo de Batista (2012). Esses são somente alguns exemplos da aplicabilidade desse modelo nas mais diversas organizações, sendo de maneira pontual (setores) ou de forma institucionalizada.

A seguir, detalha-se o Modelo de GC para a AP, elaborado por Batista (2012) e que será utilizado, em parte, neste trabalho.

#### **2.4.1 Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB)**

Vários autores e instituições privadas, ao definir GC, destacam os resultados finais esperados com a sua implementação, dentre eles: melhorar a capacidade da organização e aumentar o seu desempenho; gerar valor e riqueza; obter vantagem competitiva sustentável e desempenho elevado e duradouro; e aumentar a sua competitividade (BATISTA, 2012).

Para o autor, na administração pública, em contrapartida, a sua principal contribuição é aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e gestores públicos, podendo criar, compartilhar e aplicar esse conhecimento para melhorar a qualidade e a efetividade social, além de contribuir com os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Batista (2012), nesse estudo, apresenta um Modelo de GC pioneiro, genérico, simplificado e de fácil aplicação em qualquer órgão da Administração Pública, seja ele do Poder Executivo, Legislativo e Judiciário, dos níveis federal, estadual e municipal ou da administração direta e indireta.

Para chegar ao modelo proposto, ele realizou uma aprofundada pesquisa sobre os modelos já existentes e aplicados em organizações privadas e públicas, dando ênfase aos resultados específicos para a AP. Para ele, os resultados da GC, nesse setor, têm um papel fundamental, pois serão eles que assegurarão que tais iniciativas tenham impacto na qualidade do serviço prestado à sociedade, na efetividade dos programas sociais, na utilização dos recursos públicos de forma eficiente e, por último, na promoção do desenvolvimento do país.

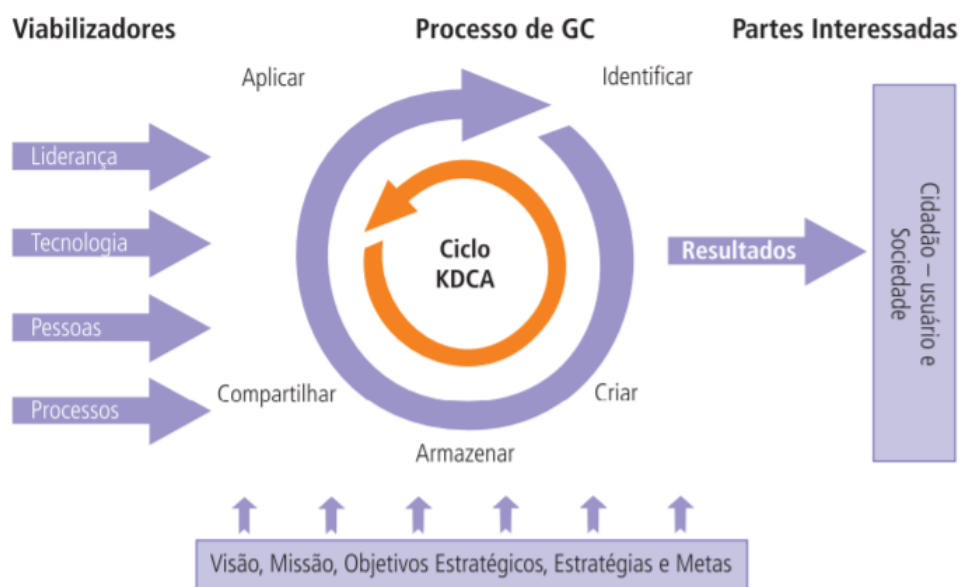
O autor considera o Modelo APO (2009) como o mais adequado para a utilização na AP, na medida em que este considera os resultados de GC, por isso, seu Modelo é nele baseado,

tendo sido adaptado para fornecer uma ferramenta de fácil entendimento e aplicação. Para HELOU et al. (2015, p. 266):

Ao analisar a implantação do MGCAPB, considerou-se como parâmetros as características da APO (2009) adaptadas por Batista (2012). Assim, avalia-se que o modelo tem definição clara, objetiva e contextualizada de GC para a Administração Pública; tem sólida fundamentação teórica, baseada em busca sistemática de literatura sobre modelos de GC (KM Frameworks), e focaliza as partes interessadas da Administração Pública, em especial, o cidadão e a sociedade, contemplando os fundamentos da excelência gerencial orientados para sustentar o modelo de Excelência em Gestão Pública (GESPUBLICA, 2007).

A figura 8 demonstra de forma rápida e sucinta o modelo elaborado, descrevendo-se, a seguir, os seis componentes principais apresentados por Batista (2012).

Figura 8 - Modelo de GC para a Administração Pública



Fonte: Batista (2012)

1) A Visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas devem estar alinhados aos demais componentes do processo, sendo a base para o sucesso da GC na organização.

2) Os viabilizadores contemplam a liderança, a tecnologia, as pessoas e os processos. Serão eles os responsáveis por viabilizar e dar agilidade na implementação da Gestão do Conhecimento na Organização Pública.

3) Os processos de GC são uma sequência de atividades e passos que irão aumentar a contribuição do conhecimento nessas organizações. Nesse modelo, os processos são

basicamente a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

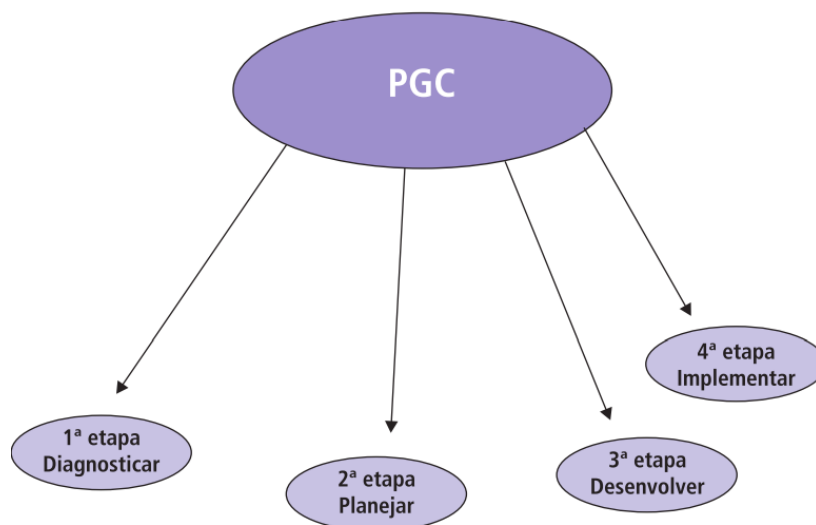
4) Ciclo KDCA se baseia no ciclo PDCA para o controle de processos. Para esse ciclo, temos Plan (planejar); Do (executar); Check (verificar) e Act (agir corretivamente). A substituição por Knowledge (conhecimento) visa planejar com foco no conhecimento.

5) Resultados de GC para a Administração Pública, podendo ser divididos em resultados imediatos (aprendizagem e inovação) e resultados finais.

6) O último componente são as partes interessadas, que nesse caso são os cidadãos-usuários e a sociedade.

A implementação desse Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) está detalhada de forma clara e didática no apêndice do seu livro e apresenta-se dividida em 4 etapas principais, as quais temos: Diagnosticar; Planejar; Desenvolver e Implementar, conforme a figura 9.

Figura 9 - Etapas do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)



Fonte: Batista (2012)

Batista (2012, p. 87 - 88) detalha cada uma dessas etapas, como:

- 1) Diagnosticar: etapa em que a organização pública realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC utilizando o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública (apêndice 1) e, com base nessa avaliação, elabora o business case justificando a importância da GC.
- 2) Planejar: etapa em que a organização pública define a visão, os objetivos e as estratégias de GC; identifica e prioriza os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e Inter organizacional); define a estrutura



de governança de GC e as práticas de GC, assim como sensibiliza as pessoas; e elabora o PGC.

3) Desenvolver: etapa em que a organização pública escolhe um projeto piloto para ser testado; implementa o projeto piloto; avalia o resultado desse projeto; e utiliza as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.

4) Implementar: etapa em que a organização pública discute os fatores críticos de sucesso na implementação do PGC; define meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC; define maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC; desenvolve o plano de comunicação do PGC; e elabora estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC (APO, 2009).

Neste trabalho, delimita-se à fase de diagnóstico do Modelo de Batista (2012), utilizando-se principalmente o Instrumento para a Avaliação da GC na Administração Pública (IAGCAP), em conjunto com outros métodos de pesquisa, que possam demonstrar qualitativamente a situação de GC do setor estudado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com os objetivos a serem alcançados nesta pesquisa, buscaram-se definir os métodos mais adequados para a obtenção dos resultados esperados. A seguir, é apresentada a classificação e demais características do estudo proposto.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa científica pode ser classificada quanto a sua natureza; quanto a sua abordagem; quanto aos seus procedimentos e, por último, quanto aos seus objetivos.

Quanto à natureza, esta pesquisa é considerada aplicada, uma vez que será baseada em um estudo de caso, cuja unidade de análise é a CEPO/UDESC. O estudo de caso, para Yin (2005), é utilizado com o intuito de contribuir com o conhecimento de fenômenos organizacionais, individuais, políticos e sociais, permitindo uma investigação que permita a preservação das características holísticas e importantes nos acontecimentos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos, entre outros. Para o autor, é a estratégia de pesquisa preferida quando temos questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle dos acontecimentos e quando se foca em fenômenos dentro de um caso real.

Neste trabalho, será utilizada uma abordagem predominantemente qualitativa. Conforme Gibbs (2009), a pesquisa qualitativa tem desenvolvido uma identidade própria com o passar do tempo, podendo transmitir, de maneira esmiuçada, a forma como os indivíduos constroem o mundo a sua volta, o que fazem ou o que lhe acontece, oferecendo uma visão muito rica da situação estudada. Segundo o autor, apesar dos diversos enfoques da pesquisa qualitativa, identificam-se algumas características comuns, em que essa abordagem pode ser realizada:

- Analisando experiências de indivíduos ou grupos. As experiências podem estar relacionadas a histórias biográficas ou a práticas (cotidianas ou profissionais), e podem ser tratadas analisando-se conhecimento, relatos e histórias do dia a dia.
- Examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo. Isso pode ser baseado na observação e no registro de práticas de interação e comunicação, bem como análise desse material.
- Investigando documentos (textos, imagens, filmes ou música) ou traços semelhantes de experiências ou interações. (GIBBS, 2009, p. 8)

Com relação à coleta, para a obtenção dos dados primários, aplicaram-se dois questionários e uma entrevista semiestruturada com os servidores dessa Coordenadoria. Sendo assim, os resultados gerados foram mais completos, já que puderam ser analisados numericamente e nos seus pormenores não quantificáveis. Já para os dados secundários, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e documental.

A pesquisa bibliográfica tem o intuito de analisar toda a contribuição científica publicada em livros, revistas, eventos, teses e dissertações na área de GC, visando subsidiar a revisão da literatura e a análise de resultados. Para a pesquisa documental foi utilizado o Portal da UDESC, onde estão concentradas as leis, resoluções e normas internas da universidade, àquela que resultou a maior fonte de subsídios para este trabalho foi a Lei Complementar nº 345/2006, que trata do Plano de Cargos dos servidores.

A utilização de vários métodos de pesquisa para se chegar a um entendimento mais fidedigno sobre o tema pesquisado é o que trata a técnica de triangulação de dados. Para Flick (2008), de forma simples e objetiva, a triangulação de dados significa que uma questão de pesquisa é considerada ou constituída de pelo menos dois pontos e, para esses dois pontos se materializarem, utilizam-se diferentes abordagens metodológicas. Em relação à utilização de diferentes métodos de pesquisa Davidson (2005) apud Zappellini e Feuerschutte (2015), concluem que a análise dos dados obtidos deve ser realizada em conjunto, a fim de que se possam tirar conclusões baseadas no todo, e não somente pelos métodos individuais. Caso existam divergências, podem-se explorá-las e explicá-las, podendo-se exigir novas coletas.

Por último, quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, uma vez que os dados gerados e analisados, após o retorno de todo o estudo, podem descrever os fenômenos, situações e demais características do processo de GC da CEPO/UDESC, subsidiando um conjunto de práticas a ser implementado.

Com o intuito de facilitar a compreensão das ferramentas e métodos a serem utilizados para a obtenção de resultados, que possam responder os objetivos específicos desse trabalho, e por consequência o objetivo geral, apresenta-se o quadro 9, que descreve os objetivos específicos, técnicas de coleta de dados e as unidades de análise / sujeitos da pesquisa.

Quadro 9 - Técnica de coleta e unidades de análise

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>TÉCNICA DE COLETA DE DADOS</b>	<b>UNIDADES DE ANÁLISE / SUJEITOS DA PESQUISA</b>
Avaliar quais as atividades realizadas pelas equipes técnica e administrativa têm maior impacto (frequência x importância) na CEPO/UDESC.	Análise documental e questionário	Normas e resoluções internas/ pessoal técnico e administrativo da CEPO
Realizar um diagnóstico da GC na CEPO/UDESC.	Questionário e entrevista semiestruturada	Pessoal técnico, administrativo e chefia da CEPO
Identificar os principais problemas que demandam a utilização de práticas de GC para melhoria das atividades de maior impacto no setor.	Questionário, entrevista, análise documental e bibliográfica	Documentos e bibliografia / Pessoal técnico, administrativo e chefia da CEPO
Sugerir um conjunto de práticas de GC para os principais problemas identificados	Baseado em todos os dados gerados nas etapas anteriores	

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos desta pesquisa são os servidores da área técnica, sendo eles os engenheiros e, também, da área administrativa, entre eles coordenador e servidores da área de apoio, da CEPO/UDESC. Nesse caso, teremos uma população de 14 pessoas, lotadas em Florianópolis, Lages, Joinville e Chapecó. Cada etapa da pesquisa, ou seja, cada objetivo específico, será respondido por parte dessa população, conforme já determinado no quadro 9.

A sede da CEPO está localizada na Reitoria do Campus I em Florianópolis, para esta pesquisa 10 dos sujeitos estão lotados neste local, sendo 6 engenheiros, 1 coordenador geral de obras, além de 3 servidores da área administrativa, que dão o suporte necessário na parte de documentação e fiscalização de contratos. Os demais sujeitos são engenheiros que ficam lotados em outros campi da UDESC, 2 em Lages, 1 em Joinville e o 1 último em Chapecó. Os 2 engenheiros que entraram nos últimos meses na CEPO (1 em Florianópolis e 1 em Joinville) não fazem parte dos sujeitos desta pesquisa. A seguir, apresentam-se, no quadro 10, os cargos em que os sujeitos atuam no momento, juntamente com a sua lotação.

Quadro 10 - Sujeitos da pesquisa

<b>CARGOS DOS SUJEITOS DA PESQUISA</b>	<b>LOTAÇÃO</b>
2 Técnicos Universitários de Execução (TUE)	CEPO/ Reitoria- Florianópolis
1 Técnico Universitário de Suporte (TUS)	CEPO/ Reitoria- Florianópolis
6 Técnicos Universitários de Desenvolvimento (TUD) – Engenheiros	CEPO/ Reitoria- Florianópolis
4 Técnicos Universitários de Desenvolvimento (TUD) – Engenheiros	CEPO/ Centros de Ensino - Lages, Joinville e Chapecó
1 Coordenador de Obras - Engenheiro Eletricista, contratado como Professor Universitário	CEPO/ Reitoria- Florianópolis

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS PRIMÁRIOS

Os instrumentos de coleta de dados primários são 2 questionários e 1 entrevista semiestruturada. O primeiro questionário foi aplicado com os cargos de TUE, TUS e TUD (13 pessoas), com o intuito de identificar quais as atividades, de acordo com as atribuições de cada cargo, são realmente executadas na CEPO. Além disso, foi avaliada qual a frequência e importância (impacto gerado) por essa atividade no setor de estudo.

O segundo questionário foi aplicado às mesmas 13 pessoas do questionário anterior. Tal instrumento tem como finalidade saber o nível de maturidade em GC do setor. Esse questionário foi testado anteriormente com uma servidora da UDESC, escolhida por já haver trabalhado no setor e saber da rotina de trabalho do local. O teste foi realizado com sucesso, sendo que a servidora não teve qualquer dúvida ao responder o questionário, não havendo ressalvas em relação à forma ou questões apresentadas.

Já a entrevista semiestruturada foi realizada com uma amostra da população por conveniência, ou seja, as entrevistas foram realizadas com 4 pessoas da CEPO, sendo um de cada cargo existente (TUD, TUE e TUS), além do coordenador de obras. A realização da entrevista aconteceu de forma presencial.

### 3.3.1 Questionário 1 – Atividades realizadas com maior impacto na CEPO/UDESC

Esse questionário é composto por todas as atividades previstas por cargo, baseado no Plano de Cargos e Salários da UDESC (Lei nº 345/2006). Para cada uma dessas atividades, questiona-se se o indivíduo a executa, ou não, na sua rotina de trabalho, de acordo com a frequência. A seguir, questiona-se qual a importância dessa atividade para a consecução dos objetivos da CEPO. As respostas para frequência e importância são dadas segundo a escala Likert, conforme o quadro 11.

Quadro 11 - Escala Likert de frequência e importância da atividade realizada na CEPO

ESCALA LIKERT	FREQUÊNCIA	IMPORTÂNCIA
1	Nunca	Sem importância
2	Raramente	Pouco importante
3	Ocasionalmente	Razoavelmente importante
4	Frequentemente	Importante
5	Sempre	Muito Importante

Fonte: Elaborado pela autora

Como critério de seleção de atividades, neste trabalho serão objeto de análise todas as atividades classificadas como “Importante” e “Muito Importante”, exceto aquelas não realizadas, bem como as atividades classificadas como “Frequentemente” e “Sempre”, independentes da sua importância. No quadro 12 é apresentada uma matriz de seleção de atividades baseada na Importância x Frequência.

Quadro 12 - Matriz de seleção de atividades para análise

Matriz de Seleção de Atividades		Frequência				
		Nunca (1)	Raramente (2)	Ocasionalmente (3)	Frequentemente (4)	Sempre (5)
Importância	Sem importância (1)				X	X
	Pouco importante (2)				X	X
	Razoavelmente importante (3)				X	X
	Importante (4)		X	X	X	X
	Muito importante (5)		X	X	X	X

Fonte: Elaborada pela autora

**Legenda:**  Atividades que não serão objeto de análise  
 Atividades que serão objeto de análise

Após a seleção das atividades, foi realizada uma categorização daquelas que forem agrupadas como atividades semelhantes. Esse questionário, que foi o primeiro instrumento de coleta de dados, é apresentado no **Apêndice A** deste trabalho.

### 3.3.2 Questionário 2 - Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública (IAGCAP)

Conforme apresentado no referencial teórico, Batista (2012), em seu modelo de GC para a AP, propõe 4 etapas para sua implementação. A presente pesquisa delimita-se a fase de diagnóstico, onde será realizada uma auto avaliação do grau de maturidade em GC na CEPO da UDESC, utilizando o instrumento disponibilizado pelo autor denominado IAGCAP. Tal instrumento foi baseado no modelo APO (2009).

O objetivo dessa auto avaliação é de conhecer o grau de utilização da GC na organização, determinando se ela possui condições para implementar e manter

sistematicamente os processos de GC, conhecendo sua situação atual (APO, 2009 apud Batista, 2012). O questionário foi adaptado para essa pesquisa, já que no original as perguntas são destinadas à GC em nível organizacional, e nesse trabalho o foco é apenas um setor de toda a organização (CEPO dentro da UDESC). Portanto, quando no questionário havia a palavra Organização, ela foi alterada para CEPO.

O questionário é dividido em 7 critérios principais: liderança de GC; processos; pessoas; tecnologia; processos de GC; aprendizagem e inovação e resultados, divididos em 42 questões a serem respondidas conforme a descrição abaixo:

- Nas questões de 1 a 38, avaliar conforme a escala:

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.

- Nas questões de 39 a 42, avaliar conforme a escala:

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.

Para auxiliar no levantamento de dados, é disponibilizado pelo autor um modelo de tabela (Tabela 1), onde serão inseridos os resultados e as instruções para seu preenchimento.



Tabela 1 - Folha de Pontuação

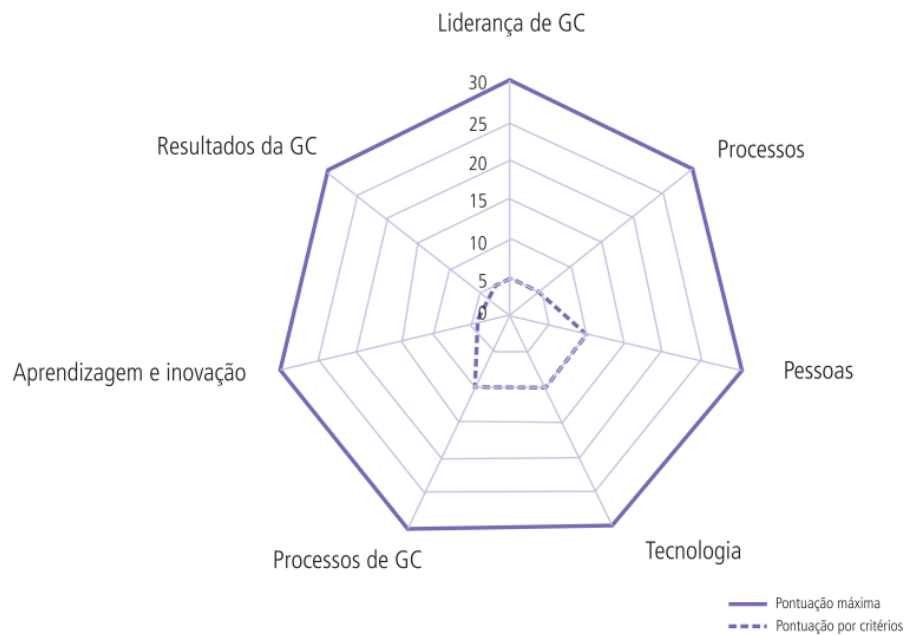
Critério	Pontuação por Critério (pontuação total da avaliação)	Pontuação máxima (2)	Colocação (1 – 7) (3)
1.	Liderança em GC - assertivas de 1 a 6	(1)	30
2.	Processo - assertivas de 7 a 12		30
3.	Pessoas - assertivas de 13 a 18		30
4.	Tecnologia - assertivas de 19 a 24		30
5.	Processos de GC - assertivas de 25 a 30		30
6.	Aprendizagem e Inovação - assertivas de 31 a 36		30
7.	Resultados de GC - assertivas de 37 a 42		30
	Total		210

Fonte: Adaptado de Batista (2012)

Na coluna (1) deve ser escrito o subtotal da pontuação por critério. Calcular a média das pontuações individuais, tendo a pontuação do grupo. Comparar o subtotal de cada uma dessas pontuações com a pontuação máxima de cada critério da coluna (2). Por último, na coluna (3) colocar a posição da sua organização, considerando que 1 é a melhor posição e 7 a pior posição (escala baseada no gráfico radar da figura 4).

Após o preenchimento da tabela, coloca-se a pontuação final em um gráfico radar (gráfico 2), sendo que quanto mais próxima a pontuação estiver da máxima, melhores serão os resultados.

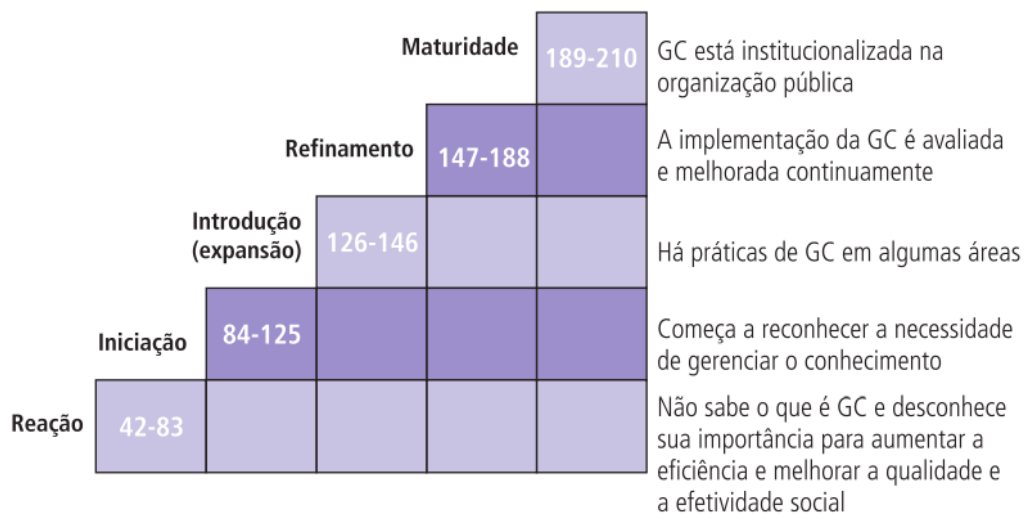
Gráfico 2 - Gráfico Radar – pontuação por critério de avaliação da GC



Fonte: Batista (2012) adaptado de APO (2009)

Após os resultados serem apresentados na forma de tabela e gráfico, pode-se passar à análise dos resultados, sendo que, a partir de então, analisa-se o grau de maturidade de GC na organização. O grau de maturidade é dividido em 5 níveis, segundo a pontuação total obtida no questionário, como apresentado na figura 10.

Figura 10 - Níveis de Maturidade em GC



Fonte: APO (2009) apud Batista (2012)

Segundo APO (2009) apud Batista (2012), os níveis apresentados podem ser descritos da seguinte maneira:

- 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 (expansão) - 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.

O questionário aplicado na CEPO baseado em Batista (2012), sendo o segundo instrumento de coleta de dados, é apresentado no **Anexo A** deste trabalho.

### 3.3.3 Entrevista semiestruturada

As questões que fizeram parte da entrevista foram elaboradas de acordo com o resultado dos dois questionários aplicados, uma vez que de acordo com Trivinos (1987), os resultados do questionário alimentam o desenvolvimento da entrevista semiestruturada. Isso quer dizer que as respostas dos questionários foram interpretadas antes da aplicação dos outros instrumentos.

Esse instrumento de coleta de dados tem como objetivo principal disponibilizar respostas para assuntos que não puderam ser bem compreendidos com os demais instrumentos de pesquisa (quantitativos). Dessa forma, existe a possibilidade de demonstrar as principais dificuldades, completando o diagnóstico para a proposição de práticas de GC para a CEPO.

Para a entrevista, foram escolhidas apenas 4 pessoas, sendo 1 de cada cargo e o coordenador de obras. Essa escolha se deu com base nos seguintes critérios. Para o TUE, foi entrevistado o único servidor que trabalha na CEPO sob esse cargo, uma vez que o outro servidor deixou a UDESC durante a realização desta pesquisa. Para o TUS, também foi entrevistado o único servidor desse cargo. Para o TUD, dos 10 engenheiros, foi escolhido 1 representante que trabalha na CEPO desde antes de sua estruturação formal, há mais de 9 anos,

sendo o (a) engenheiro (a) mais antigo (a), e que demonstra grande conhecimento sobre os processos e as atividades desenvolvidas na CEPO. Para o chefe, foi entrevistado o Coordenador de Obras, cargo máximo da CEPO.

Foi elaborado um roteiro de perguntas igual para todos os cargos, baseado em três fatores: nos 7 critérios do diagnóstico do nível de maturidade previamente aplicado; nas atividades de maior impacto (resultado do questionário anterior) desenvolvidas no setor; e no conhecimento da pesquisadora, que está inserida no ambiente estudado. Isso resultou em 33 perguntas.

As quatro entrevistas foram realizadas individualmente durante duas semanas, sendo gravadas com o consentimento dos respondentes, totalizando 4 horas e meia e 66 páginas de transcrição de dados, em documento com a mesma formatação deste trabalho.

A apresentação dos dados foi realizada de acordo com os mesmos critérios do questionário anteriormente aplicado. Assim, pôde-se comparar os resultados da entrevista com os resultados do questionário, avaliando se os dados convergem ou divergem. Os respondentes tiveram a suas identidades preservadas.

O roteiro da entrevista semiestruturada aplicado na CEPO, terceiro instrumento de coleta de dados, é apresentado no **Apêndice B** deste trabalho.

### **3.3.4 Levantamento de problemas e sugestão de práticas de GC**

Após a aplicação de todos os instrumentos de coleta de dados primários, foram gerados dados e informações sobre a GC na CEPO. Com esse diagnóstico detalhado foi possível a identificação dos principais problemas, referentes a esse tema, no setor. Após o levantamento desses problemas, identificados principalmente nas entrevistas, sugeriu-se um conjunto de práticas de GC, baseadas na literatura e também no conhecimento da pesquisadora, que faz parte do ambiente de estudo. As práticas sugeridas foram propostas com base na realidade da CEPO e da UDESC, sendo de baixo custo e simples aplicação.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da presente pesquisa, passando-se por cada objetivo específico idealizado para que, ao final do trabalho, o objetivo geral possa ser plenamente atingido, bem como a pergunta de pesquisa possa ser respondida. Antes disso, contextualiza-se o ambiente de estudo.

A UDESC dispõe de uma estrutura multicampi, com 12 unidades distribuídas em 9 cidades do Estado de Santa Catarina, além de 32 polos de apoio presencial para o ensino a distância. A universidade consolida um modelo vocacionado, baseado no perfil socioeconômico e cultural de cada região onde está presente. Os 6 Câmpus físicos da UDESC são: Campus I - localizado em Florianópolis; Campus II - localizado em Joinville e São Bento do Sul; Campus III - localizado em Lages; Campus IV – localizado em Chapecó e Pinhalzinho; Campus V - localizado em Ibirama; e, por último, Campus VI - localizado em Laguna (PORTAL UDESC, 2019). A CEPO/UDESC atende todos os Câmpus físicos da UDESC, tendo uma equipe descentralizada no Estado, conforme especificado anteriormente.

A partir do ano de 2016, a CEPO passa a fazer parte da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), desvinculando-se da Pró-Reitoria de Administração (PROAD). Conforme informações disponíveis no Portal da UDESC (2019), o principal objetivo da PROPLAN é de orientar, coordenar e supervisionar as atividades de planejamento da UDESC. Essa alteração de organograma, realizada pelos gestores no ano de 2016, pode estar relacionada à vinculação da CEPO com a dependência de previsão orçamentária para a realização de suas obras, uma vez que cabe à PROPLAN a coordenação e elaboração do plano geral e metas da universidade, elaborando o orçamento de acordo com as demandas dos centros de ensino.

Com o objetivo de melhorar as atividades desenvolvidas pela CEPO, traçando-se estratégias e sugerindo práticas de GC, passa-se aos resultados da presente pesquisa.

### 4.1 ATIVIDADES REALIZADAS NA CEPO COM MAIOR IMPACTO

Para que o primeiro objetivo específico deste trabalho possa ser atingido, foi realizada uma pesquisa documental na base de dados online presente no site da UDESC (Portal UDESC,

2019), onde se pôde encontrar todas as leis, estatuto, regimento geral, resoluções e portarias, além da estrutura e organograma da instituição.

Realizando-se uma análise detalhada no conteúdo documental acima especificado, constatou-se que para a consecução do primeiro objetivo específico que é: **Avaliar quais as atividades realizadas pelas equipes técnica e administrativa têm maior impacto (frequência x importância) na CEPO/UDESC**, seria utilizada a Lei Complementar nº 345/2006.

A Lei complementar nº 345/2006 dispõe sobre o Plano de Carreira dos servidores, detalhando as atribuições de todos os cargos contratados pela UDESC via concurso público, porém, não detalha as atribuições de cargos de chefia (coordenadores), que não são contemplados em nenhuma outra lei interna. Além disso, neste documento também está descrito quais os requisitos de cada cargo.

Cabe salientar que a UDESC é composta por técnicos universitários admitidos via concurso público e regidos na forma da Lei, pelo Estatuto da Universidade, pelo Plano de Carreiras da UDESC, pelo Regimento Geral e pelo Estatuto dos Servidores Civis de Santa Catarina.

Com base na pesquisa documental acima mencionada e de acordo com o resultado do primeiro questionário aplicado (primeiro instrumento de coleta de dados), apresentam-se a seguir os dados e análises realizadas.

#### **4.1.1 Requisitos, atribuições e atividades com maior impacto - Cargo TUE – auxiliar administrativo**

A CEPO possuía 2 TUE's sob o cargo de auxiliar administrativo, porém, um deles deixou a universidade no decorrer desta pesquisa. A seguir são apresentadas no quadro 13 suas principais atribuições, de acordo com o Plano de Cargos e Salários da UDESC.

Quadro 13 - Requisitos e Atribuições do TUE – auxiliar administrativo

CARGO	REQUISITOS	ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS
<b>Técnico Universitário de Execução – Auxiliar Administrativo</b>	Conclusão de Curso de Ensino Fundamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Executar serviços de digitação em geral.</li> <li>- Selecionar e arquivar documentos.</li> <li>- Prestar auxílio a toda atividade técnica desenvolvida na sua área de atuação.</li> <li>- Organizar e controlar os serviços de recepção, encaminhamento de documentação e correspondência geral.</li> <li>- Preparar índices e fichários, mantendo-os atualizados.</li> <li>- Preencher formulário, ficha, cartões e outros.</li> <li>- Transcrever atos oficiais.</li> <li>- Confeccionar relatórios de serviços diversos.</li> <li>- Codificar dados e documentos.</li> <li>- Providenciar material de expediente.</li> <li>- Atender usuários em bibliotecas.</li> <li>- Executar trabalhos complexos ou especializados de digitação, observando as normas técnicas e redação oficial.</li> <li>- Digitar material, matrizes para impressão, quadros tabelas, correspondências, expedientes, cópias de textos e demais atos administrativos da Universidade.</li> <li>- Rever e corrigir material digitado.</li> <li>- Operar máquinas de off-set e xerox.</li> <li>- Efetuar pequenas encadernações.</li> <li>- Zelar pela conservação e limpeza da máquina sob sua responsabilidade.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora baseado na Lei complementar nº 345/2006

Com base na percepção do único TUE respondente, são apresentadas, no quadro 14, todas as atividades, selecionadas ou não, de acordo com o critério anteriormente especificado, da maior para a menor pontuação.

Quadro 14 - Atividades de acordo com sua frequência x importância na CEPO – TUE

ATIVIDADE	FREQUÊNCIA (F)	IMPORTÂNCIA (I)	PONTUAÇÃO (F X I)
<b>ATIVIDADES SELECIONADAS DE ACORDO COM O IMPACTO GERADO</b>			
1. Transcrever atos oficiais	5	5	25
2. Prestar auxílio a toda atividade técnica desenvolvida na sua área de atuação	4	5	20
3. Preencher formulário, ficha, cartões e outros	4	5	20
4. Providenciar material de expediente	4	5	20
5. Executar trabalhos complexos ou especializados de digitação, observando as normas técnicas e redação oficial	4	5	20
6. Digitar material, matrizes para impressão, quadros tabelas, correspondências, expedientes, cópias de textos e demais atos administrativos da Universidade	4	5	20

(Continua)

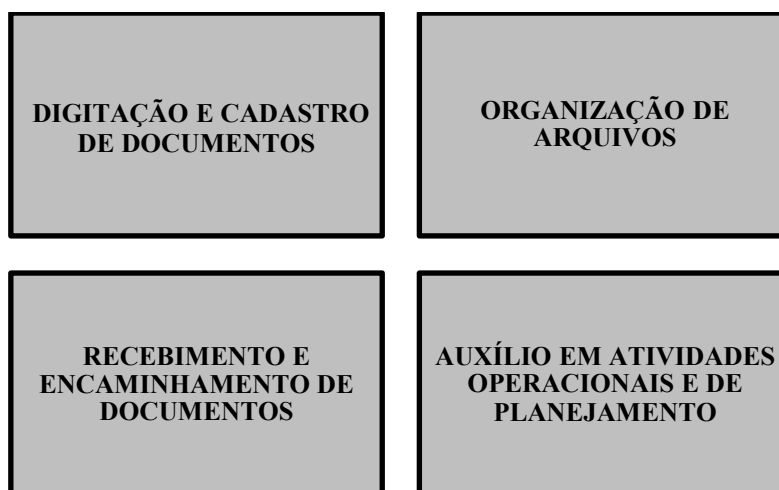
<b>ATIVIDADE</b>	<b>FREQUÊNCIA (F)</b>	<b>IMPORTÂNCIA (I)</b>	<b>PONTUAÇÃO (F X I)</b>
<b>ATIVIDADES SELECIONADAS DE ACORDO COM O IMPACTO GERADO</b>			
7.Executar serviços de digitação em geral	4	4	16
8.Selecionar e arquivar documentos	4	4	16
9. Organizar e controlar os serviços de recepção, encaminhamento de documentação e correspondência em geral	4	4	16
10. Operar máquinas de off-set e xerox	4	4	16
11. Preparar índices e fichários, mantendo-os atualizados	3	4	12
12. Confeccionar relatórios de serviços diversos	3	4	12
13. Zelar pela conservação e limpeza da máquina sob sua responsabilidade	3	4	12
<b>ATIVIDADES NÃO SELECIONADAS</b>			
Atender usuários em bibliotecas.	1	5	5
Codificar dados e documentos.	1	4	4
Rever e corrigir material digitado.	1	4	4
Efetuar pequenas encadernações.	1	1	1

Fonte: Elaborado pela autora

(Conclusão)

Após a análise das atividades selecionadas para o cargo de TUE, e verificando semelhanças entre elas, pôde-se agrupá-las em 4 grandes categorias, conforme a figura 11.

Figura 11 - Categorias de atividades selecionadas - TUE



Fonte: Elaborado pela autora



Por fim, apresentam-se as atividades selecionadas e categorizadas para o cargo de TUE, no quadro 15.

Quadro 15 - Atividades selecionadas e categorizadas - TUE

CATEGORIA	ATIVIDADES SELECIONADAS
DIGITAÇÃO E CADASTRO DE DOCUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transcrever atos oficiais;</li> <li>• Preencher formulário, ficha, cartões e outros;</li> <li>• Executar trabalhos complexos ou especializados de digitação, observando as normas técnicas e redação oficial;</li> <li>• Digitar material, matrizes para impressão, quadros tabelas, correspondências, expedientes, cópias de textos e demais atos administrativos da Universidade;</li> <li>• Executar serviços de digitação em geral;</li> <li>• Confeccionar relatórios de serviços diversos.</li> </ul>
ORGANIZAÇÃO DE ARQUIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecionar e arquivar documentos;</li> <li>• Preparar índices e fichários, mantendo-os atualizados.</li> </ul>
RECEBIMENTO E ENCAMINHAMENTO DE DOCUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar e controlar os serviços de recepção, encaminhamento de documentação e correspondência em geral.</li> </ul>
AUXÍLIO EM ATIVIDADES OPERACIONAIS E DE PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar auxílio a toda atividade técnica desenvolvida na sua área de atuação;</li> <li>• Providenciar material de expediente;</li> <li>• Operar máquinas de off-set e xerox;</li> <li>• Zelar pela conservação e limpeza da máquina sob sua responsabilidade.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.1.2 Requisitos, atribuições e atividades com maior impacto - Cargo TUS – assistente administrativo

A CEPO possui 1 TUS, sob o cargo de assistente administrativo. A seguir, são apresentadas no quadro 16 suas principais atribuições, de acordo com o Plano de Cargos e Salários da UDESC.

Quadro 16 - Requisitos e Atribuições do TUS – assistente administrativo

CARGO	REQUISITOS	ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS
<p style="text-align: center;"><b>Técnico Universitário de Suporte – Assistente Administrativo</b></p>	<p style="text-align: center;">Conclusão de Curso de Ensino Médio</p>	<p>1- Coordenar e executar trabalhos relacionados com a organização e atualização de arquivos e fichários.</p> <p>2 - Redigir instruções, ordens de serviço, minutas de cartas, ofícios, memorandos e atos administrativos sobre assuntos do órgão.</p> <p>3 - Auxiliar na aquisição e suprimento de material permanente e de consumo, divulgação de editais e outras tarefas correlatas.</p> <p>4 - Coordenar, controlar e executar o cadastramento dos bens de caráter permanente.</p> <p>5 - Auxiliar o pessoal técnico na definição de objetivos e no planejamento administrativo do órgão.</p> <p>6 - Auxiliar e propor o aperfeiçoamento e adequação da legislação e normas específicas, bem como, métodos e técnicas de trabalho.</p> <p>7 - Participar mediante supervisão e orientação de trabalhos relacionados à concorrência ou tomada de preços para aquisição de material, redigindo atos, termos de ajuste e contratos correspondentes.</p> <p>8 - Executar trabalhos referentes a registro, análise e controle de serviços contábeis.</p> <p>9 - Executar trabalhos relativos a balancetes, análises e controles estatísticos.</p> <p>10 - Executar serviços de cadastro em geral, manutenção e organização de arquivos cadastrais, microfilmagem e equipamento específico.</p> <p>11 - Executar serviços de análise e encaminhamento de processos, pesquisa legislativa e jurisprudencial.</p> <p>12 - Executar serviços relativos à atualização de registros funcionais, elaboração de folhas de pagamento, datilografia, cadastramento de servidores, operação de máquinas diversas e compra e controle de material.</p> <p>13 - Acompanhar, em todas as fases, os processos referentes ao registro do comércio.</p> <p>14 - Expedir registros, carteiras e outros documentos sob orientação superior.</p> <p>15 - Organizar e controlar os serviços de recepção, encaminhamento de documentos e correspondências em geral.</p> <p>16 - Secretariar autoridades de hierarquia superior, taquigrafando e redigindo expedientes relacionados as suas atividades.</p> <p>17 - Integrar-se em projetos de pesquisa, levantamento de dados e diagnósticos, emprestando apoio administrativo necessário.</p> <p>18 - Fornecer dados estatísticos e apresentar relatórios de suas atividades.</p>

Fonte: Elaborado pela autora baseado na Lei complementar nº 345/2006

Com base na percepção do TUS, são apresentadas, no quadro 17, todas as atividades, selecionadas ou não, de acordo com o critério anteriormente especificado, da maior para a menor pontuação.

Quadro 17 - Atividades de acordo com sua frequência x importância na CEPO – TUS

ATIVIDADE	FREQUÊNCIA (F)	IMPORTÂNCIA (I)	PONTUAÇÃO (F X I)
<b>ATIVIDADES SELECIONADAS DE ACORDO COM O IMPACTO GERADO</b>			
1. Redigir instruções, ordens de serviço, minutas de cartas, ofícios, memorandos e atos administrativos sobre assuntos do órgão.	5	5	25
2. Executar serviços de cadastro em geral, manutenção e organização de arquivos cadastrais, microfilmagem e equipamento específico.	5	5	25
3. Executar serviços de análise e encaminhamento de processos, pesquisa legislativa e jurisprudencial.	5	4	20
4. Organizar e controlar os serviços de recepção, encaminhamento de documentos e correspondências em geral.	4	4	16
5. Coordenar e executar trabalhos relacionados com a organização e atualização de arquivos e fichários.	3	4	12
6. Auxiliar na aquisição e suprimento de material permanente e de consumo, divulgação de editais e outras tarefas correlatas.	4	3	12
7. Auxiliar o pessoal técnico na definição de objetivos e no planejamento administrativo do órgão.	2	4	8
8. Auxiliar e propor o aperfeiçoamento e adequação da legislação e normas específicas, bem como, métodos e técnicas de trabalho.	2	4	8
9. Fornecer dados estatísticos e apresentar relatórios de suas atividades.	2	4	8
<b>ATIVIDADES NÃO SELECIONADAS</b>			
Coordenar, controlar e executar o cadastramento dos bens de caráter permanente.	3	3	9
Participar mediante supervisão e orientação de trabalhos relacionados à concorrência ou tomada de preços para aquisição de material, redigindo atos, termos de ajuste e contratos correspondentes.	1	1	1
Executar trabalhos referentes a registro, análise e controle de serviços contábeis.	1	1	1
Executar trabalhos relativos a balancetes, análises e controles estatísticos.	1	1	1
Executar serviços relativos à atualização de registros funcionais, elaboração de folhas de pagamento, datilografia, cadastramento de servidores, operação de máquinas diversas e compra e controle de material.	1	1	1
Acompanhar, em todas as fases, os processos referentes ao registro do comércio.	1	1	1
Expedir registros, carteiras e outros documentos sob orientação superior.	1	1	1
Secretariar autoridades de hierarquia superior, taquigrafando e redigindo expedientes relacionados as suas atividades.	1	1	1
Integrar-se em projetos de pesquisa, levantamento de dados e diagnósticos, emprestando apoio administrativo necessário.	1	1	1

Fonte: Elaborado pela autora

Após a análise das atividades selecionadas para o cargo de TUS, e verificando semelhanças entre elas, pôde-se agrupá-las nas mesmas 4 grandes categorias (figura 12) já apontadas para o cargo de TUE, demonstrando que as atividades realizadas em ambos os cargos são muito parecidas, existindo uma tênue diferença no grau de dificuldade, muito difícil de ser diferenciada na prática. Por fim, apresentam-se as atividades selecionadas e categorizadas para o cargo de TUS, no quadro 18.

Quadro 18 - Atividades selecionadas e categorizadas – TUS

CATEGORIA	ATIVIDADES SELECIONADAS
DIGITAÇÃO E CADASTRO DE DOCUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redigir instruções, ordens de serviço, minutas de cartas, ofícios, memorandos e atos administrativos sobre assuntos do órgão.</li> </ul>
ORGANIZAÇÃO DE ARQUIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar serviços de cadastro em geral, manutenção e organização de arquivos cadastrais, microfilmagem e equipamento específico;</li> <li>• Coordenar e executar trabalhos relacionados com a organização e atualização de arquivos e fichários.</li> </ul>
RECEBIMENTO E ENCAMINHAMENTO DE DOCUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar serviços de análise e encaminhamento de processos, pesquisa legislativa e jurisprudencial;</li> <li>• Organizar e controlar os serviços de recepção, encaminhamento de documentos e correspondências em geral.</li> </ul>
AUXÍLIO EM ATIVIDADES OPERACIONAIS E DE PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar na aquisição e suprimento de material permanente e de consumo, divulgação de editais e outras tarefas correlatas;</li> <li>• Auxiliar o pessoal técnico na definição de objetivos e no planejamento administrativo do órgão;</li> <li>• Auxiliar e propor o aperfeiçoamento e adequação da legislação e normas específicas, bem como, métodos e técnicas de trabalho;</li> <li>• Fornecer dados estatísticos e apresentar relatórios de suas atividades.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.1.3 Requisitos, atribuições e atividades com maior impacto - Cargo TUD – engenheiro

A CEPO, nesta pesquisa, possui 10 sujeitos com o cargo de TUD - engenheiro, trabalhando na área técnica da Coordenadoria. A seguir, são apresentadas, no quadro 19, suas principais atribuições.

Quadro 19 - Requisitos e Atribuições de TUD – Engenheiro

CARGO	REQUISITOS	ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS
<p style="text-align: center;"><b>Técnico Universitário de Desenvolvimento - Engenheiro</b></p>	<p>Conclusão de Curso Superior em Engenharia, com registro no CREA</p>	<p>1 - Supervisionar, coordenar e orientar tecnicamente.  2-Executar estudo, planejamento, projeto e especificação.  3 - Executar estudo de viabilidade técnico-econômico.  4 - Prestar assistência, assessoria e consultoria.  5 - Dirigir obras e serviços técnicos.  6 - Executar vistoria, perícia, avaliação, arbitramento, laudo e parecer técnico.  7 - Realizar ensino, pesquisa, análise, experimentação, ensaio e divulgação técnica e extensão.  8 - Elaborar orçamento.  9 - Efetuar a padronização, mensuração e controle de qualidade.  10 - Executar obra e serviço técnico.  11 - Fiscalizar obra e serviço técnico.  12- Efetuar produção técnica e especializada.  13 - Conduzir trabalho técnico.  14 - Conduzir equipe de instalação, montagem, operação, reparo e manutenção.  15 - Executar instalação, montagem e reparo.  16 - Operar e realizar manutenção de equipamento e instalação.  17 - Executar desenho técnico.  18 - Desempenhar as atividades de 1 a 11 e 13 a 17 quando referentes a levantamentos topográficos, batimétricos, geodésicos e aerofotogramétricos, locação de: loteamento, sistemas de saneamento, irrigação e drenagem e seus serviços afins e correlatos.  19 - Desempenhar as atividades de 06 a 11 e 13 a 17, quando referente a arruamentos e obras hidráulicas; seus serviços afins e correlatos.  20 - Desempenhar as atividades de 01 a 11 quando referentes a: construções para fins rurais e suas instalações complementares, irrigação e drenagem para fins agrícolas; fitotecnia e zootécnica, melhoramento animal e vegetal; recursos naturais renováveis; ecologia, agrometeorologia, defesa sanitária; química agrícola; alimentos, tecnologia de transformação (açúcar, amidos, óleos, laticínios, vinhos e destilados); beneficiamento e conservação dos produtos animais e vegetais, zimotecnica, agropecuária, edafologia, fertilizantes e corretivos, processo de cultura e de utilização de solo, microbiologia agrícola, biometria; parques e jardins, mecanização na agricultura, implementos agrícolas; nutrição animal, agrostologia, bromatologia e rações, economia rural e crédito rural, seus serviços afins e correlatos.  21 - Desempenhar as atividades de 01 a 11 e 13 a 17, quando referentes a levantamentos topográficos batimétricos, geodésios e aerofotogramétricos; elaboração de cartas geográficas, seus serviços afins e correlatos.  22 - Desempenhar as atividades de 01 a 17, quando referentes a edificações, sistemas de transportes, de abastecimento de água e de saneamento; drenagem e irrigação; seus serviços afins e correlatos.  23 - Desempenhar as atividades de 01 a 17, quando referente à geração, transmissão, distribuição e utilização da energia elétrica, equipamentos, materiais e máquinas elétricas, sistemas de medição e controle elétricos; seus serviços afins e correlatos.</p>

Fonte: Elaborado pela autora baseado na Lei complementar nº 345/2006

Dos 10 TUD's, 9 responderam o questionário. Com base nas suas percepções são apresentadas no quadro 20, da maior para a menor pontuação, as atividades de maior impacto. A frequência, a importância e a pontuação foram calculadas pela média para cada uma das atividades, sendo que o critério de seleção, conforme anteriormente especificado, foi dado por arredondamento simples dos valores médios apresentados.

Quadro 20 - Atividades de acordo com sua frequência x importância na CEPO – TUD

ATIVIDADE	FREQÜÊNCIA (F)	IMPORTÂNCIA (I)	PONTUAÇÃO (F X I)
<b>ATIVIDADES SELECIONADAS COM BASE NO IMPACTO GERADO</b>			
1. Executar obra e serviço técnico	4,78	4,89	23,33
2. Realizar ensino, pesquisa, análise, experimentação, ensaio e divulgação técnica e extensão.	4,56	5,00	22,78
3. Executar estudo, planejamento, projeto e especificação.	4,11	4,78	20,11
4. Executar desenho técnico.	3,78	4,56	17,44
5. Supervisionar, coordenar e orientar tecnicamente.	3,78	4,33	16,44
6. Fiscalizar obra e serviço técnico.	3,33	4,44	15,22
7. Elaborar orçamento.	3,11	4,22	13,44
8. Dirigir obras e serviços técnicos.	2,78	4,22	12,78
9. Desempenhar as atividades de 01 a 17, quando referentes a edificações, sistemas de transportes, de abastecimento de água e de saneamento; drenagem e irrigação; seus serviços afins e correlatos.	2,89	3,56	12,00
10. Executar estudo de viabilidade técnico-econômico.	2,33	4,00	10,11
11. Desempenhar as atividades de 1 a 11 e 13 a 17 quando referentes a levantamentos topográficos, batimétricos, geodésicos e aerofotogramétricos, locação de: loteamento, sistemas de saneamento, irrigação e drenagem e seus serviços afins e correlatos.	2,22	4,00	9,56
12. Efetuar produção técnica e especializada.	2,00	3,78	8,00
<b>ATIVIDADES NÃO SELECIONADAS</b>			
Conduzir equipe de instalação, montagem, operação, reparo e manutenção.	2,67	3,33	10,44
Prestar assistência, assessoria e consultoria.	2,56	3,33	9,00
Conduzir trabalho técnico.	2,44	3,44	8,67
Executar vistoria, perícia, avaliação, arbitramento, laudo e parecer técnico.	2,11	3,44	7,89
Desempenhar as atividades de 06 a 11 e 13 a 17, quando referente a arruamentos e obras hidráulicas; seus serviços afins e correlatos.	1,78	3,22	6,22
Operar e realizar manutenção de equipamento e instalação.	1,56	2,78	4,89

(Continua)

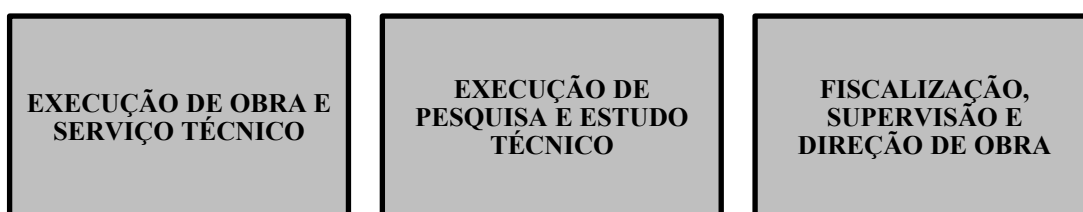
<b>ATIVIDADE</b>	<b>FREQUÊNCIA (F)</b>	<b>IMPORTÂNCIA (I)</b>	<b>PONTUAÇÃO (F X I)</b>
Executar instalação, montagem e reparo.	1,56	2,67	4,22
Desempenhar as atividades de 01 a 11 quando referentes a: construções para fins rurais e suas instalações complementares, irrigação e drenagem para fins agrícolas; fitotecnia e zootécnica, melhoramento animal e vegetal; recursos naturais renováveis; ecologia, agrometeorologia, defesa sanitária; química agrícola; alimentos, tecnologia de transformação (açúcar, amidos, óleos, laticínios, vinhos e destilados); beneficiamento e conservação dos produtos animais e vegetais, zimotecnia, agropecuária, edafologia, fertilizantes e corretivos, processo de cultura e de utilização de solo, microbiologia agrícola, biometria; parques e jardins, mecanização na agricultura, implementos agrícolas; nutrição animal, agrostologia, bromatologia e rações, economia rural e crédito rural, seus serviços afins e correlatos.	1,56	2,44	3,89
Desempenhar as atividades de 01 a 17, quando referentes à geração, transmissão, distribuição e utilização da energia elétrica, equipamentos, materiais e máquinas elétricas, sistemas de medição e controle elétricos; seus serviços afins e correlatos.	1,33	3,11	4,22
Efetuar a padronização, mensuração e controle de qualidade.	1,22	3,22	3,78
Desempenhar as atividades de 01 a 11 e 13 a 17, quando referentes a levantamentos topográficos batimétricos, geodésios e aerofotogramétricos; elaboração de cartas geográficas, seus serviços afins e correlatos.	1,33	2,44	3,89

Fonte: Elaborado pela autora

(Conclusão)

Após a análise nas atividades selecionadas para o cargo de TUD, e verificando semelhanças entre elas, pôde-se agrupá-las em 3 grandes categorias, conforme a figura 12.

Figura 12 - Categorias de atividades selecionadas - TUD



Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, apresentam-se as atividades selecionadas e categorizadas para o cargo de TUD no quadro 21.

Quadro 21 - Atividades selecionadas e categorizadas – TUD

CATEGORIA	ATIVIDADES SELECIONADAS
EXECUÇÃO DE OBRA E SERVIÇO TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar obra e serviço técnico;</li> <li>• Executar estudo, planejamento, projeto e especificação;</li> <li>• Executar desenho técnico;</li> <li>• Elaborar orçamento;</li> <li>• Desempenhar as atividades de 01 a 17, quando referentes a edificações, sistemas de transportes, de abastecimento de água e de saneamento; drenagem e irrigação; seus serviços afins e correlatos;</li> <li>• Desempenhar as atividades de 1 a 11 e 13 a 17 quando referentes a levantamentos topográficos, batimétricos, geodésicos e aerofotogramétricos, locação de: loteamento, sistemas de saneamento, irrigação e drenagem e seus serviços afins e correlatos;</li> <li>• Efetuar produção técnica e especializada.</li> </ul>
EXECUÇÃO DE PESQUISA E ESTUDO TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar ensino, pesquisa, análise, experimentação, ensaio e divulgação técnica e extensão;</li> <li>• Executar estudo de viabilidade técnico-econômico.</li> </ul>
FISCALIZAÇÃO, SUPERVISÃO E DIREÇÃO DE OBRA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisionar, coordenar e orientar tecnicamente;</li> <li>• Fiscalizar obra e serviço técnico;</li> <li>• Dirigir obras e serviços técnicos.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

## 4.2 DIAGNÓSTICO DA GC NA CEPO/UDESC

Para a realização do segundo objetivo desta pesquisa que é: **Realizar um diagnóstico da GC na CEPO/UDESC**, utilizaram-se dois instrumentos de pesquisa, para que pudesse ser realizado a triangulação dos dados gerados. O primeiro é o IAGCAP, questionário utilizado para descobrir o nível de maturidade no local de estudo. O segundo é a entrevista semiestruturada. A seguir, são apresentados os dados, analisando-se os resultados encontrados.

### 4.2.1 Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública (IAGCAP) – Nível de Maturidade

O questionário foi encaminhado ao email institucional de todos os servidores respondentes na mesma data, na plataforma Google Forms, sendo que todos tiveram um período



pré-definido para respondê-lo. Alguns engenheiros estavam de férias no período em questão, por isso foi encaminhado um novo email posteriormente dando um novo prazo para que pudessem responder a pesquisa. Dos 13 sujeitos, incluindo 10 TUD's – Engenheiros, 1 TUS - Assistente administrativos e 2 TUE – Auxiliar administrativo, foram obtidos 12 questionários respondidos, ou seja, 92,31% do total dos sujeitos previamente determinada.

Os coordenadores não responderam esta pesquisa, conforme mencionado anteriormente. O diagnóstico aqui apresentado não será dividido por cargo, uma vez que se deseja conhecer a situação de GC da coordenadoria como um todo.

Dos critérios de análise abordados no diagnóstico, aquele que obteve maior pontuação foi o de Tecnologia, com somatório médio de **22,7**, obtendo a maior classificação (5 de 7). Já os critérios que apresentaram menor classificação (3 de 7) foram Liderança em GC, Pessoas, Processos de GC e Resultados de GC. As notas para todos esses critérios variaram de **1,8** até **2,8**, explicando a tendência do resultado do diagnóstico, onde se visualiza uma baixa maturidade em Gestão do Conhecimento na Coordenadoria de Obras da UDESC.

A seguir, realiza-se uma análise de algumas das 42 questões apresentadas no questionário, divididas por critério, e o que a média da pontuação de cada uma delas pode nos trazer de reflexões.

#### 4.2.1.1 Diagnóstico de GC – Critério 1: Liderança em GC

No quadro 22, são apresentadas as médias e o desvio padrão das notas dadas por questão, referentes ao critério de Liderança em GC na CEPO.

Quadro 22 - Pontuação média por pergunta do critério de Liderança em GC

	PERGUNTAS: LIDERANÇA EM GC	Média (1 – 5)	Desvio Padrão
1.	A CEPO compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	2,42	0,95
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).	2,17	0,90
3.	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	2,08	0,86

(Continua)

	<b>PERGUNTAS: LIDERANÇA EM GC</b>	<b>Média (1 – 5)</b>	<b>Desvio Padrão</b>
4.	A CEPO 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).	2,00	1,00
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.	2,42	0,95
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.	2,33	1,11
<b>Somatório Critério Liderança em GC</b>		<b>13,42</b>	

Fonte: Elaborado pela autora

(Conclusão)

A pontuação geral do critério de Liderança em GC foi de **13,42** de um total de 30 pontos. Quando se analisa separadamente cada uma das questões pode-se verificar que todas elas resultaram em pontuações abaixo da mediana (3,00), variando entre **2,0** até **2,42**. Isso significa que na média as ações descritas para esse critério são muito mal realizadas, mal realizadas ou não são realizadas na CEPO (conforme escala Likert apresentada). Salienta-se que o desvio padrão para todas as questões foi próximo a 1,00.

A menor média se deu na questão que pergunta sobre a política de proteção da informação e do conhecimento, demonstrando que há problemas na segurança dos dados, podendo trazer prejuízos e retrabalhos ao setor.

O que se pode concluir, com base nas outras notas apresentadas, é de que falta um planejamento organizacional com o intuito de amparar e fomentar práticas de GC voltadas à CEPO. Batista (2004) já falava sobre a importância de implementar sistemas que integrassem e alinhassem as práticas de GC com a missão, visão e estratégia organizacional, assim como Shinoda (2012), que cita a estratégia e apoio da alta direção como fatores influenciadores nos processos de GC.

#### 4.2.1.2 Diagnóstico de GC – Critério 2: Processos

No quadro 23, são apresentadas as médias e desvio padrão das notas dadas por questão, referentes ao critério Processos na CEPO.

Quadro 23 - Pontuação média por pergunta do critério de Processos

	<b>PERGUNTAS: PROCESSOS</b>	<b>Média (1 – 5)</b>	<b>Desvio Padrão</b>
7.	A CEPO 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.	2,83	0,99
8.	A CEPO modela seus sistemas de trabalho e processos-chave de apoio e finalísticos para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	2,75	1,01
9.	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	2,50	1,04
10.	A CEPO tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	2,25	0,92
11.	A CEPO implementa e gerencia os processos-chave de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	2,58	0,95
12.	A CEPO 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.	2,58	1,04
<b>Somatório Critério Processo</b>		<b>15,49</b>	

Fonte: Elaborado pela autora

A pontuação geral do critério de Processos foi de **15,49** de um total de 30 pontos. Quando se analisa separadamente cada uma das questões pode-se verificar que todas elas resultaram em pontuações abaixo da mediana (3,00), variando entre **2,25** até **2,83**. Porém, 4 dessas questões, por arredondamento simples, tendem à mediana, demonstrando que são executadas de forma adequada na CEPO (conforme escala Likert apresentada). Salienta-se que o desvio padrão para todas as questões também foi próximo a 1,00.

Lembrando Oliveira (2007), que diz que um processo tem o objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos da empresa, vê-se a importância de definir rotinas de trabalho, sistemas de apoio e alinhamento de objetivos dentro de um setor para que entregue um produto ou serviço realmente eficaz. Portanto, as notas próximas da mediana demonstram que ainda há espaço para que a CEPO possa melhorar os seus processos de trabalho, para alcançar resultados ainda mais eficazes.

Vale ressaltar que a menor média (2,25) foi relativa à questão que pergunta se a CEPO possui um sistema de gerenciamento de crises ou eventos imprevistos, que assegurem a continuidade das operações, prevenção e recuperação. Nesse caso, é importante que se dê atenção à percepção dos servidores nesse quesito, já que, em uma Coordenadoria de Obras,

existem diversas situações imprevistas, sendo extremamente importante o seu gerenciamento de forma rápida, porém sem ultrapassar as barreiras impostas pela burocracia inerente às leis da Administração Pública.

#### 4.2.1.3 Diagnóstico de GC – Critério 3: Pessoas

No quadro 24, são apresentadas as médias e desvio padrão das notas dadas por questão, referentes ao critério Pessoas na CEPO.

Quadro 24 - Pontuação média por pergunta do critério de Pessoas

	<b>PERGUNTAS: PESSOAS</b>	<b>Média (1 – 5)</b>	<b>Desvio Padrão</b>
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 CEPO e contribuem para o alto desempenho institucional.	2,75	0,92
14.	A CEPO 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 do setor.	2,25	1,30
15.	A CEPO tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	2,33	1,18
16.	A CEPO conta com banco de competências dos seus servidores.	1,83	0,99
17.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	2,08	0,95
18.	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	2,17	1,21
<b>Somatório Critério Pessoas</b>		<b>13,41</b>	

Fonte: Elaborado pela autora

A pontuação geral do critério de Pessoas foi de **13,41** de um total de 30 pontos. Quando se analisa separadamente cada uma das questões, pode-se verificar que todas elas resultaram em pontuações abaixo da mediana (3,00), variando entre **1,83** até **2,75**. Isso demonstra que 5 dessas questões são muito mal realizadas, mal realizadas ou não são realizadas na CEPO (conforme escala Likert apresentada). Salienta-se que o desvio padrão para todas as questões também foi próximo a 1,00.

Pode-se verificar que, pela baixa pontuação dada pelos servidores, ainda há uma baixa maturidade na gestão de pessoas dentro da CEPO, sendo que ferramentas já plenamente utilizadas em empresas da administração privada, tais como mentoring, tutoria, bancos de competências individuais e de grupo, entre outros, ainda são pouco utilizados na coordenadoria estudada.

Conclui-se, portanto, que são incipientes as práticas de GC voltadas ao aprimoramento e transferência de conhecimento e informações entre os servidores da CEPO, dependendo basicamente de atitudes individuais para que isso aconteça. Os autores da área de GC são unânimes em colocar as pessoas como o cerne da geração e compartilhamento do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997), é a partir do indivíduo que se inicia a criação do conhecimento (tácito) e, a partir dos processos de conversão (Modelo SECI), atinge os grupos, a organização e o ambiente como um todo.

#### 4.2.1.4 Diagnóstico de GC – Critério 4: Tecnologia

No quadro 25, são apresentadas as médias e desvio padrão das notas dadas por questão, referentes ao critério Tecnologia na CEPO.

Quadro 25 - Pontuação média por pergunta do critério de Tecnologia

	<b>PERGUNTAS: TECNOLOGIA</b>	<b>Média (1 – 5)</b>	<b>Desvio Padrão</b>
19.	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	3,42	0,64
20.	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da CEPO.	3,25	0,60
21.	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	4,50	0,76
22.	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	4,58	0,76
23.	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	3,92	0,86
24.	A intranet é usada como a principal fonte de comunicação em todo setor como apoio à transferência de conhecimento e compartilhamento de informação.	3,00	1,35
<b>Somatório Critério Tecnologia</b>		<b>22,67</b>	

Fonte: Elaborado pela autora

O critério de Tecnologia foi o mais bem avaliado pelos respondentes da pesquisa, apresentando uma pontuação final de **22,67** de um total de 30 pontos. Quando se analisa separadamente cada uma das questões, pode-se verificar que todas elas resultaram em pontuações iguais ou acima da mediana (3,00), variando entre **3,00** até **4,58**. Isso significa que na média as ações descritas para esse critério são realizadas de forma adequada, bem realizadas ou muito bem realizadas (conforme escala Likert apresentada). Salienta-se que o desvio padrão mínimo foi de 0,64 e o desvio padrão máximo de 1,35.

Um destaque positivo se dá para as questões 21 e 22, onde as médias apontadas foram de **4,50** e **4,58** respectivamente. Tais questões dizem respeito ao acesso dos servidores à intranet/internet, endereço de email e se as informações da web/intranet são atualizadas regularmente, demonstrando que a UDESC disponibiliza ótimas condições em meios de comunicação, o que facilita o trabalho dos servidores. Em contrapartida, de acordo com a menor média do critério Tecnologia, que foi de **3,00** para a última questão, pode-se perceber que esse investimento poderia ser melhor utilizado para apoiar a transferência de conhecimento e compartilhamento de informações na CEPO. Isso pode demonstrar uma falha na interação entre as pessoas e a tecnologia.

Conforme já citado por Gonzalez e Martins (2013), a TI deve ser utilizada nas organizações como uma ferramenta que facilita o armazenamento e distribuição do conhecimento, trazendo melhorias no fluxo de informação e retenção do conhecimento. É importante que a GC possa ser apoiada na tecnologia, porém, não deve ser centrada, conforme dito por Davenport e Prusak (1998). Isso quer dizer que a GC deve fazer parte da cultura organizacional, pois são as pessoas que farão a utilização da tecnologia com o intuito de melhorar os processos existentes.

#### *4.2.1.5 Diagnóstico de GC – Critério 5: Processos de Conhecimento*

No quadro 26, são apresentadas as médias e desvio padrão das notas dadas por questão, referentes ao critério processos de conhecimento na CEPO.

Quadro 26 - Pontuação média por pergunta do critério de Processos de conhecimento

	<b>PERGUNTAS: PROCESSOS DE CONHECIMENTO</b>	<b>Média (1 – 5)</b>	<b>Desvio Padrão</b>
25.	A CEPO tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento	2,33	0,94
26.	A CEPO conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento no setor.	2,42	1,11
27.	O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e à conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.	2,08	1,04
28.	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo do setor é retido.	2,08	0,86
29.	A CEPO compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por todo o setor para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	2,42	1,11
30.	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da CEPO. Os resultados são usados para melhorar o desempenho do setor e criar novo conhecimento.	2,25	0,92
<b>Somatório Critério Processos do Conhecimento</b>		<b>13,58</b>	

Fonte: Elaborado pela autora

A pontuação geral do critério de Processos de Conhecimento foi de **13,58** de um total de 30 pontos. Quando se analisa separadamente cada uma das questões, pode-se verificar que todas elas resultaram em pontuações abaixo da mediana (3,00), variando entre **2,08** até **2,42**. Isso significa que na média as ações descritas para esse critério são muito mal realizadas, mal realizadas ou não são realizadas na CEPO (conforme escala Likert apresentada). Salienta-se que o desvio padrão para todas as questões também foi próximo a 1,00.

A baixa pontuação em todas as questões demonstra mais uma vez que não há práticas ou processos de GC sistematizados e implementados ou, se existem, são muito incipientes, dependendo da pró atividade dos servidores em realizar essa transferência de conhecimento. Atividades como mapas de conhecimento, banco de lições aprendidas e benchmarking são pouco ou não utilizados.

Outro ponto a ser considerado é a dificuldade do conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos serem registradas e compartilhadas. Isso comprova que, em setores projetizados, assim como dito por Ajmal e Koskinen (2008) e demais autores, o conhecimento e a experiência adquirida em um projeto não são sistematicamente disponibilizados aos demais.

#### 4.2.1.6 Diagnóstico de GC – Critério 6: Aprendizagem e Inovação

No quadro 27, são apresentadas as médias e desvio padrão das notas dadas por questão, referentes ao critério Aprendizagem e Inovação na CEPO.

Quadro 27 - Pontuação média por pergunta do critério de Aprendizagem e Inovação

	<b>PERGUNTAS: APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO</b>	<b>Média (1 – 5)</b>	<b>Desvio Padrão</b>
31.	A CEPO articula e reforça continuamente como valores aprendizagem e inovação.	2,42	1,11
32.	A CEPO considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	2,75	1,01
33.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	2,42	0,76
34.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	3,42	0,86
35.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	3,50	0,76
36.	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	3,00	1,00
<b>Somatório Critério Aprendizagem e Inovação</b>		<b>17,51</b>	

Fonte: Elaborado pela autora

A pontuação geral do critério de Aprendizagem e Inovação foi de **17,51** de um total de 30 pontos. Quando se analisa separadamente cada uma das questões, pode-se verificar que metade das médias resultaram abaixo da mediana (3,00) e a outra metade acima da mediana, variando entre 2,42 até 3,50. Salienta-se que o desvio mínimo é de 0,76 e o desvio máximo de 1,11.

A menor nota destaca que ainda não é satisfatória a formação de equipes interfuncionais para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes, recaindo muitas vezes a apenas um servidor a decisão por um assunto complexo e que muitas vezes poderia ser trabalhado de forma integrada pela equipe.

A maior média desse critério foi dada para a questão que trata da disponibilidade das chefias imediatas em utilizar novos métodos e ferramentas para a execução do trabalho diário, demonstrando abertura por parte dos chefes para que se traga formas inovadoras para melhorar a rotina na CEPO. Nesse ponto, salienta-se que, em uma área como a Engenharia, é total a



importância de sempre estar atento às novas tecnologias em softwares, equipamentos e soluções, para que se possa entregar serviços com maior qualidade e rapidez.

#### 4.2.1.7 Diagnóstico de GC – Critério 7: Resultados da GC

No quadro 28, são apresentadas as médias e desvio padrão das notas dadas por questão, referentes ao critério Resultados da GC CEPO.

Quadro 28 - Pontuação média por pergunta do critério de Resultados da GC

	<b>PERGUNTAS: RESULTADOS DA GC</b>	<b>Média (1 – 5)</b>	<b>Desvio Padrão</b>
37.	A CEPO 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.	2,08	1,26
38.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da CEPO.	1,92	1,19
39.	A CEPO melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	2,17	1,28
40.	A CEPO melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	2,08	1,19
41.	A CEPO melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	2,08	1,19
42.	A CEPO melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	2,25	1,30
<b>Somatório Critério Resultados da GC</b>		<b>12,58</b>	

Fonte: Elaborado pela autora

A pontuação geral do critério de Resultados da GC foi de **12,58** de um total de 30 pontos. Quando se analisa separadamente cada uma das questões, pode-se verificar que todas elas resultaram em pontuações abaixo da mediana (3,00), variando entre **1,92** até **2,25**. Salienta-se que o desvio padrão para todas as questões foi próximo a 1,20.

Foi nesse critério que se encontraram as menores médias de todo o questionário. Para Batista (2012), os resultados são a razão de se ter a GC na Administração Pública, sendo que o seu Modelo, diferentemente de outros já existentes, incluiu tal critério para que se assegure que todas as iniciativas realizadas tenham impacto real na qualidade do serviço prestado à sociedade, de forma eficiente. Sendo assim, deve-se olhar com real cuidado e preocupação para esse item. Todos os questionamentos presentes nesse critério fazem relação a indicadores, sejam

eles: de desempenho de GC, de qualidade dos serviços entregues, de eficiência, de efetividade social. Sendo assim, pode-se constatar que é quase inexistente, na CEPO, a prática de se medir em termos quanti e qualitativos suas metas e resultados.

Para isso, é importante que se tragam os resultados da pesquisa de Goldoni e Oliveira (2006), que apresentaram em seu trabalho dois tipos de indicadores a serem estabelecidos em um processo de GC. Indicadores mensurados ao longo dos Processos de GC (qualitativos e quantitativos) e indicadores de resultados (não financeiros e financeiros) que avaliam se os objetivos traçados foram alcançados.

#### 4.2.1.8 Questão aberta sobre GC presente no questionário

Em relação à questão aberta no final do questionário, que destinava um espaço para que os respondentes deixassem qualquer observação, experiência pessoal ou sugestão sobre os processos de GC, na CEPO, foram obtidas as respostas do quadro 29.

Quadro 29 - Respostas para questão aberta sobre GC no questionário

<b>O QUE OS RESPONDENTES DESCREVERAM NA QUESTÃO ABERTA?</b>
“A geração e a partilha do conhecimento deixam muito a desejar na CEPO. Talvez pelo fato de estarmos sempre muito atarefados. Além disso, desconheço seu processo de armazenagem”.
“Parabéns pelo trabalho que deve vir a acrescentar à CEPO. Percebemos que pensar de existir algum "registro de conhecimento" (ou apenas de informação), como as pastas em que registramos nossos projetos e obras, falta muito para que venha a se tornar uma Gestão de Conhecimento, realmente. Falta uma atenção maior a isso. Espero que possa nos ajudar a desenvolver uma ótima GC”.
“A boa inter-relação entre os seus colaboradores ainda é um grande desafio/objetivo a ser atingido”.
“Falta integração intrasetorial, com isso também, não há uma busca de melhoria no serviço que o setor presta”.

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com as respostas acima, pode-se concluir que os servidores que responderam à pesquisa sentem a necessidade de uma efetiva GC na CEPO. Além disso, reconhecem os pontos fracos, mostrando-se abertos para uma mudança dessa situação, o que auxiliará na aplicação e utilização das práticas que serão sugeridas neste trabalho.

#### 4.2.1.9 Diagnóstico de GC - Final

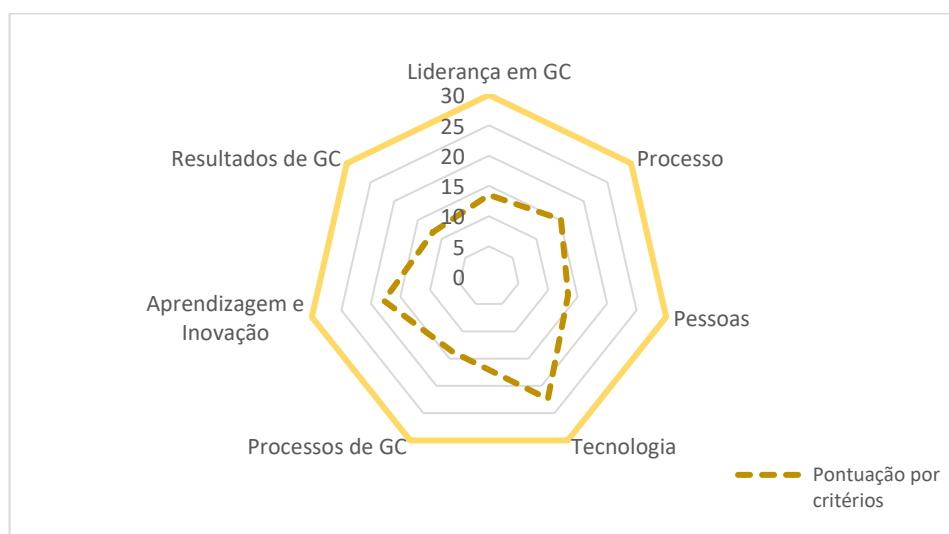
Utilizando-se a folha de pontuação recomendada pelo autor, obtiveram-se os resultados apresentados na tabela 2, sendo logo após, lançados no gráfico radar 3 para uma melhor visualização e comparação das pontuações por critério de análise.

Tabela 2 - Pontuação Final do Diagnóstico de GC na CEPO

Critério	Pontuação por Critério	Pontuação máxima	Colocação	
1.	Liderança em GC	13,4	30	3
2.	Processo	15,5	30	4
3.	Pessoas	13,4	30	3
4.	Tecnologia	22,7	30	5
5.	Processos de GC	13,6	30	3
6.	Aprendizagem e Inovação	17,5	30	4
7.	Resultados de GC	12,6	30	3
	<b>Total</b>	<b>108,7</b>	<b>210</b>	

Fonte: Elaborada pela autora

Gráfico 3 - Gráfico Radar Final – pontuação por critério de avaliação da GC na CEPO

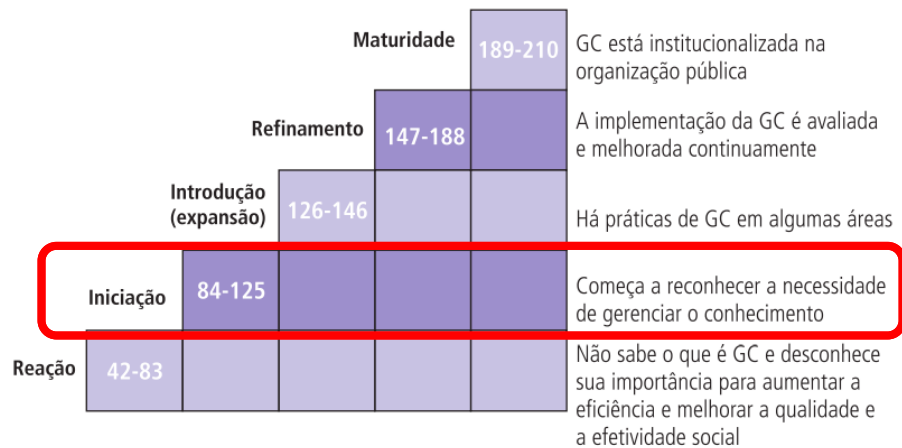


Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2012)

De acordo com o resultado do questionário aplicado na CEPO, a pontuação geral foi de **108,7** de um total de 210 pontos. Isso quer dizer que o nível de maturidade de Gestão do Conhecimento nessa coordenadoria é de **Iniciação**, conforme figura 13, demonstrando que esse setor está começando a reconhecer a necessidade de gerenciar o seu conhecimento, mas ainda

longe de ter implantado um sistema de gestão, para melhorar a dinâmica de criação, aquisição e transferência de conhecimento no setor.

Figura 13- Nível de Maturidade em GC na CEPO



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2012)

#### 4.2.2 Entrevista semiestruturada

As entrevistas foram realizadas no mês de outubro de 2019 de forma individual com cada um dos quatro (4) sujeitos de pesquisa, que representavam cada um dos cargos existentes dentro da CEPO. As perguntas seguiram um roteiro semiestruturado, sendo que mais algumas questões foram acrescentadas à medida que a entrevista ia sendo realizada e algumas dúvidas iam surgindo, de acordo com as respostas apresentadas. Tal roteiro foi idealizado a partir da análise prévia dos dados resultantes dos instrumentos de coleta anteriores (2 questionários). As perguntas foram divididas segundo os 7 critérios do diagnóstico do nível de maturidade de GC para a AP, segundo Batista (2012).

Para melhor entendimento deste trabalho, os quatro respondentes serão apresentados como P1, P2, P3 e P4.

#### *4.2.2.1 Entrevista – Critério 1: Liderança em GC*

Para que se pudesse entender um pouco mais sobre os reais problemas e dificuldades do critério Liderança em GC, que no diagnóstico de maturidade apresentava pontuação de 13,42 pontos (de um total de 30), questionaram-se os respondentes sobre temas como incentivo institucional para realização da GC na UDESC, planejamento estratégico e segurança da informação na CEPO.

Primeiramente, verifica-se que ainda há um certo desconhecimento sobre o tema, uma vez que cada um dos sujeitos parece responder de forma limitada o que é a GC para ele. Um responde que a GC é basicamente a capacitação dos servidores, outro de que a GC é a padronização das rotinas de trabalho, outro cita que ainda há falta de conhecimento no setor. Isso demonstra que a UDESC não tem a cultura da GC difundida e que é importante a apresentação de como funciona e para que serve a GC institucional, trazendo os principais conceitos, processos e ferramentas que podem ser utilizadas para melhorar os resultados do serviço prestado. Essa constatação se confirma quando todos os respondentes são unânimes em dizer que não há qualquer incentivo institucional para a realização da GC na UDESC.

Cabe salientar que conforme Terra (2005), a GC engloba políticas, processos e ferramentas com o intuito de melhorar a compreensão sobre a geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos. E tudo isso para gerar resultados econômicos e benefícios para os envolvidos.

Quando se trata da segurança dos dados e informações, foi explicado por todos que o backup dos documentos armazenados na rede interna (intranet) da CEPO é gerido pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC). Os únicos a terem acesso a essa intranet são os servidores da PROPLAN e o acesso se dá por meio de login e senha previamente cadastrados. Apesar de ser mencionado por P4 que atualmente é praticamente impossível perder dados ali colocados, já houve casos anteriores, relatados por P2 e P3, onde houve a perda de dados importantes com consequente retrabalho para nova elaboração do documento deletado.

Apesar da boa infraestrutura de backup disponibilizada pela instituição, há problemas em relação à organização e ao controle do que é feito nessas pastas pelos próprios servidores da CEPO. Quando questionados sobre controle de versões dos documentos, todos responderam que não há qualquer controle do que é realizado pelos servidores do setor nas pastas, sendo

relatado por P3 que as alterações dos documentos utilizados por todos não são compartilhadas entre eles. Nas palavras de P3, às vezes é perguntado em voz alta *“alguém mexeu aqui? Onde tá aquela pasta? Ah aquela pasta saiu e agora ficou essas informações em outra pasta cujo nome é esse aqui.”* Essa questão deve ser avaliada, pois pode trazer problemas como relatado por P1 *“nós temos responsabilidade sobre aquilo que nós fazemos e se houver alguma alteração e a gente não perceber, isso pode ir para a frente e acarretar responsabilidade”*.

As questões acima mencionadas corroboram com a menor média do critério de Liderança apresentada no diagnóstico de GC, referente à questão sobre política de proteção da informação e do conhecimento (média 2,0).

No que se refere ao planejamento estratégico da UDESC, foi citado por P1 e P4 que foi realizado pela PROPLAN, neste ano, um projeto que chamou um servidor de cada setor para discutir e conjunto o planejamento estratégico da instituição, porém, foi realizada apenas uma reunião, não havendo qualquer conclusão sobre a questão. Sendo assim, 3 respondentes afirmaram que não conhecem o planejamento estratégico da UDESC e nem como ele se desmembra para as áreas, e especificamente para a CEPO. Foi salientado por P1 e P2 que as metas e prioridades da CEPO são constantemente alteradas, sem qualquer planejamento prévio.

Sendo assim, para que a cultura de GC possa prosperar é relevante que se alinhe os objetivos gerais da instituição com os objetivos desmembrados para cada setor, conforme já mencionado anteriormente por Batista (2004) quando fala que se deve integrar as práticas de GC com a missão, visão e estratégia organizacional. A liderança tem um papel fundamental para isso acontecer, assim como verificado por Trevisan (2019) que, em seu trabalho, apontou os dez fatores mais citados na bibliografia como importantes para a implantação da GC na organização, denominados de “Fatores Críticos de Sucesso” (FCS). Com base em sua pesquisa, pode-se afirmar que o fator de sucesso mais citado em trabalhos sobre a GC é o apoio da Liderança / Alta administração.

Porém, o apoio da alta administração deve prever o planejamento conjunto. A GC deve ser realizada por todos, deve-se ouvir diretamente aqueles que realizam as atividades na ponta, assim como o modelo de trabalho japonês. O respondente P4 concorda com essa afirmação, quando menciona que *“isso não poderia vir de cima para baixo, tudo que vem de cima para baixo às vezes não dá certo”*.

Por fim, nem todos sabem ao certo de como o seu trabalho impacta nos objetivos gerais da UDESC, P1 acredita *“que uma parcela, talvez metade não tenha nem noção da importância*

*de que a nossa atividade fim atende aos alunos né. Existe uma demanda de alunos, etc., e às vezes eu vejo que não é acolhido no nosso setor. Claro que a gente não tem um trato direto com o aluno, mas talvez falte um pouco de considerar essa perspectiva, pois eles têm as suas necessidades”.*

#### 4.2.2.2 Entrevista – Critério 2: Processos

Para o critério Processos, que no diagnóstico de maturidade apresentava pontuação de 15,49 pontos (de um total de 30), questionaram-se os respondentes sobre temas como mapeamento de processos, banco de boas práticas e banco de competências dos servidores da CEPO.

Quando questionados sobre rotinas e fluxo de trabalho, foi citado por 2 respondentes que está em fase de finalização, a elaboração da Instrução Normativa do setor. Essa Instrução Normativa contou com a participação de todos os servidores, que detalharam o que deve ser feito quando um processo chega à CEPO. Até o exato momento, existem apenas checklists para a área administrativa e técnica, porém o que se vê é que tais procedimentos são seguidos pelo setor administrativo, mas que no setor técnico, não são utilizados por todos os engenheiros. Esse fato foi mencionado por 3 respondentes, sendo que P1 menciona que, apesar de não estarem totalmente atualizados, com os checklists *“tu consegues montar um processo em ordem pelo menos, mas não é todo mundo que usa”*.

Falando sobre a atualização das rotinas de trabalho, todos são unânimes em dizer que isso é realizado de maneira informal, sem existir um prazo, ou equipes de trabalho definidas. Além disso, essas revisões não são realizadas por todos, acontecendo quando há um problema que demande uma atualização naquela forma de realizar o trabalho, conforme citado por P2. Em suas palavras *“É aleatório. À medida que você vai tendo o problema, aí a gente pensa como resolver o problema, aí de forma bem informal se começa e se chega a um consenso e se muda.”* P4 informa que a partir de dezembro será realizado o 1º encontro técnico da CEPO, envolvendo todos os servidores, inclusive os engenheiros lotados fora de Florianópolis. Nesse encontro, espera-se haver debates sobre padronizações e grupos de trabalho para revisões e melhorias nos procedimentos internos.

Outros assuntos da entrevista foram a existência de um banco de boas práticas e de competências dos servidores da CEPO, auxiliando tanto na tomada de decisões no momento de

elaborar um processo, utilizando as ferramentas e métodos mais adequados, como também para encontrar a pessoa certa para realizar determinada atividade. Em ambos os casos, não há a previsão de tais bancos de informações na CEPO.

Foi citada por P4 a utilização de normas já existentes para a realização do trabalho técnico, porém relata que seria “*maravilhoso*” que se tivesse esse tipo de banco, uma vez que reduziria o tempo na montagem dos processos. Outro ponto citado por P3 e que está relacionado a essa questão seria de quando qualquer membro da equipe realizar uma capacitação externa, que essas informações adquiridas sejam efetivamente compartilhadas e implementadas na execução das atividades da CEPO. Tais informações e conhecimentos poderiam ser catalogados e armazenados para utilização futura.

Em relação a um banco de competências também ocorre o mesmo. As escolhas dos profissionais que irão realizar determinada atividade são realizadas de maneira informal e empírica, sendo escolhida pela chefia aquela pessoa que tem mais afinidade com a execução dessa atividade. O perfil de cada indivíduo e suas aptidões, além da carga de trabalho, também são maneiras de escolha do profissional. Quando se fala de um banco de experiências e interesses profissionais, também não há um local que agregue essas informações, gerando situações em que os servidores não sabem a quem recorrer para o auxílio na resolução de um problema. Isso está demonstrado na fala de P1 que diz que nesses casos “*a pergunta é lançada para a sala inteira e alguém ajuda.....a gente pergunta aleatoriamente.*”

Essa prática pode não trazer resultados efetivos e satisfatórios. Como já mencionado por Davenport e Prusak (1999, p. 107), “O conhecimento é transferido nas organizações, quer gerenciemos ou não esse processo.” Para os autores, muitas vezes, a busca da informação se dá com aquela pessoa mais próxima a nós, sendo que essa pessoa pode não ser a mais indicada para uma consulta naquele assunto.

#### *4.2.2.3 Entrevista – Critério 3: Pessoas*

Para o critério Pessoas, o diagnóstico de maturidade apresenta pontuação de 13,41 pontos (de um total de 30). No que se refere a esse tema, questionaram-se os respondentes sobre trabalho em equipe, capacitação dos servidores e distribuição de trabalho.



Em relação ao trabalho em equipe, pode-se constatar que ele existe, mas que poderia ser melhorado. Todos foram unânimes em dizer que a colaboração entre a equipe técnica é insuficiente. O respondente P1 informa que o único trabalho que envolve equipes é a análise de projetos terceirizados, e que isso está melhorando a qualidade dos projetos desde que essa forma de trabalho foi implementada, uma vez que, quando se trabalha em grupo, a chance de perceber os erros aumenta consideravelmente. Esse ponto também foi salientado por P4 que diz que *“foi um salto maravilhoso que nós demos, já que é uma equipe de 3 ou mais pessoas analisando”*, porém, esse respondente também afirma que há problemas de relacionamento entre as pessoas, o que dificulta a interação e o trabalho.

Quando o assunto abordado é sobre o treinamento, capacitação e desenvolvimento de carreira, há uma clara divisão de percepção entre a parte técnica e administrativa da CEPO. Esse tema está diretamente relacionado à criação do conhecimento novo. Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento não precisa ser necessariamente desenvolvido pela própria organização, e sim, ser uma novidade que auxiliará no desenvolvimento das atividades internas.

Na parte técnica, fica evidente que há uma boa disponibilidade de cursos para os engenheiros, sendo que esses são solicitados e sempre que possível são aprovados pela chefia. Porém, não há uma orientação de capacitação por necessidades individuais. Quando questionado sobre esse ponto especificamente, foi mencionado por P1 que os cursos são divulgados internamente e vai da percepção de cada servidor analisar se há interesse em fazê-lo ou não.

Já para o caso da equipe administrativa, é quase inexistente a oferta de treinamento e capacitação, principalmente no que se refere aos softwares de governo, que são utilizados pela equipe na realização de suas atividades, tais como o SIGEF (Sistema de Gestão Fundiária) e o SICOP (Sistema Integrado de Controle de Obras Públicas). Inclusive foi citado que qualquer erro de cadastro no SIGEF trava automaticamente qualquer pagamento de toda a instituição. Apesar de sua relevância, não houve qualquer tipo de treinamento de pessoal para a utilização dessa plataforma. A falta de procedimentos de trabalho padronizados também foi apontada como um problema, na visão de um respondente, pois o conhecimento acaba ficando nas mãos das pessoas e não do setor.

A respeito do treinamento e capacitação dos servidores novos do setor, 3 respondentes mencionaram que é inexistente. Os respondentes P1 e P2 afirmam que há ajuda por parte dos colegas, mas que é feito informalmente e que depende da boa vontade das pessoas. Já P3 contou

um pouco mais sobre o dia que entrou na UDESC, sendo que esse dia ficou gravado em sua memória de uma forma negativa. Pelo contrário, P4 informou que atualmente há uma entrevista na PROAD em conjunto com o chefe do setor em que o servidor será lotado. Nessa entrevista, o novo servidor fala sobre suas principais experiências, aptidões e de seus pontos fracos. Esse bate papo continua depois que entra para o setor, com ideias sobre o serviço a ser realizado.

Quando se falou em desenvolvimento pessoal, foi salientado por um dos respondentes que a UDESC agora disponibiliza um programa continuado denominado Pluriversidade. A Pluriversidade busca parcerias para disponibilizar cursos e atividades abertas para toda a comunidade, com o intuito de melhorar o autoconhecimento entre outros assuntos para valorização pessoal. Esse programa não está atrelado à questão de trabalho dos servidores, e sim seu desenvolvimento pessoal.

Por último, quando solicitado que todos falassem sobre o que poderia ser melhorado na CEPO em relação aos assuntos abordados nesse critério, P1 e P2 dizem que inicialmente os processos devem estar mapeados para organizar a forma de trabalho de todos, nivelando o conhecimento. Além disso, P1 diz que os conhecimentos adquiridos por um servidor que realiza uma capacitação devem ser repassados para os demais colegas do setor, sendo que não há qualquer atividade formal de transmissão desse conhecimento novo, dependendo basicamente do indivíduo repassar o que aprendeu.

Batista (2012) já salientava a importância do compartilhamento do conhecimento, promovendo a aprendizagem contínua e a inovação e permitindo com que a organização possa atingir seus objetivos. Nesse caso, o autor cita que é necessário que haja confiança entre as pessoas. Além disso, além de compartilhar, deve existir a assimilação desse conhecimento pelo grupo, visto que o conhecimento só agrega valor quando é aplicado aos processos finalísticos e de apoio, melhorando produtos e serviços da organização. (BATISTA, 2012)

Outro ponto levantado por P1 é de que as equipes de trabalho sejam orientadas e acompanhadas efetivamente na resolução de um problema até que possam se tornar autossuficientes. Já P2 e P3 apontam que deve existir mais capacitação e treinamento, principalmente nos softwares de governo (dito por P2). O respondente P3 também salienta que seria importante que mais reuniões fossem realizadas, no mínimo uma vez por mês, com o intuito de que se possa designar atividades e acompanhar o trabalho realizado por todos.

Por fim, atividades que melhorem o ambiente de trabalho, como confraternizações externas, também foram mencionadas por P4, que, além disso, levantou a questão que trata das

progressões dos servidores, que hoje necessitam fazer mestrado e doutorado para ascender na carreira, e que isso poderia ser alterado para a realização de pós-graduações que fossem mais focadas nos problemas específicos do setor.

#### 4.2.2.4 Entrevista – Critério 4: Tecnologia

Para o critério Tecnologia, o diagnóstico de maturidade apresenta de 22,67 pontos (de um total de 30). Em relação a esse tema, questionaram-se os respondentes sobre as ferramentas tecnológicas utilizadas na CEPO.

Nas entrevistas realizadas, ficou evidente que até o momento as ferramentas de compartilhamento utilizadas são o e-mail institucional e um grupo da CEPO no WhatsApp. O primeiro seria para o compartilhamento de questões mais técnicas, como dúvidas e materiais a serem disponibilizados com todos. Já a mídia social é utilizada para assuntos mais rápidos, como avisos e dúvidas mais facilmente respondidas.

O único inconveniente citado por P1 para o compartilhamento de dúvidas por e-mail é que muitas vezes é um canal de mão única. Conforme as palavras do respondente *“não há nem um retorno sobre isso. Tipo...compartilhei, não sei se as pessoas leram, se gostaram, se tem alguma opinião”*. Isso demonstra que a cultura da troca de conhecimento ainda deve ser fortalecida, já que as ferramentas tecnológicas facilitam, mas não realizam nenhuma atividade sozinhas. No que se refere a esse ponto, P1 fala que é necessário integração e união entre as pessoas, uma vez que segundo o respondente, muitas vezes se tem o conhecimento e não há o compartilhamento.

Três respondentes citaram que está em fase de implementação uma plataforma de compartilhamento de conhecimento e outras funcionalidades, tal plataforma se chama Teams, e é uma ferramenta do Office 365 já disponibilizada pela UDESC. Essa ferramenta ainda não foi testada pela instituição, sendo assim, a CEPO está fazendo o primeiro projeto piloto para a sua utilização. A equipe de elaboração desse projeto conta com os coordenadores da CEPO, representante do SETIC e esta pesquisadora, que irá agregar as práticas de GC a essa ferramenta.

Outro ponto a ser salientado é que a UDESC disponibiliza aos servidores da CEPO uma ótima estrutura no que diz respeito à tecnologia. Os respondentes citaram que possuem computadores, impressoras e plotters adequados para realização de um bom trabalho. Na parte

técnica estão disponíveis softwares para elaboração de projetos e orçamentos que facilitam a execução das atividades desempenhadas pelos engenheiros. Foi citado por P3 que a UDESC, a partir deste ano, aderiu ao projeto “Estado sem papel”, utilizando o software do governo para tramitação de todos os seus processos, que passaram a ser 100% digitais.

As constatações mencionadas acima corroboram com o resultado do diagnóstico realizado que apontava médias altas para a estrutura tecnológica disponibilizada pela UDESC. Além disso, confirma que a transferência desse conhecimento ainda pode ser melhorada, com ferramentas mais adequadas e com o fortalecimento da cultura de colaboração entre os servidores da CEPO. Conforme Servin (2005) apud Davila et. al (2015), a tecnologia pode auxiliar a conexão das pessoas com a informação, mas não é a solução. Caso a tecnologia não conecte as pessoas e os processos, pode se tornar um obstáculo.

#### *4.2.2.5 Entrevista – Critério 5: Processos do Conhecimento*

Para o critério Processos do Conhecimento, o diagnóstico de maturidade apresenta pontuação de 13,58 pontos (de um total de 30). Para esse tema, questionaram-se os respondentes sobre a criação, armazenamento, utilização e compartilhamento de conhecimento no setor.

Em relação à parte administrativa, a criação do conhecimento novo acontece basicamente quando há um problema que demande uma forma diferente ou nova de realizar uma atividade. A partir disso, busca-se essa nova maneira, incorporando-a nos processos e rotinas de trabalho a partir daquele momento. Porém, conforme citado por um dos respondentes, muitas vezes essa nova forma de se trabalhar não é amplamente divulgada para que todos saibam que houve essa atualização. Já na parte técnica a criação do conhecimento tem como fontes principais a participação em cursos, a experimentação no dia-a-dia e o contato com outros profissionais ou com setores de fora da instituição.

No que tange ao armazenamento, todos os respondentes informaram que as informações, dados e conhecimento do setor são colocados em pastas simples na rede interna da CEPO (intranet). Entretanto, segundo o respondente P3, nem todo mundo sabe onde encontrar essas informações, uma vez que não há uma comunicação efetiva sobre quais os documentos existentes e de como encontrá-los. Portanto, é citado por 3 respondentes que sempre quando uma pessoa necessita encontrar um documento na rede, precisa perguntar aos

colegas onde esse documento está localizado, não ocorrendo de forma fácil e intuitiva. Isso se deve, principalmente, pela falta de organização desses arquivos, que é extremamente falho, como mencionado por P2. Em suas palavras “...a gente poderia ser mais organizado né, essas pastas que eu falei para você dos procedimentos, ela tá num lugar ali que é uma bagunça, pasta que a gente não sabe nem o que tá fazendo ali, ninguém mexe, ninguém olha, porque fica com medo que se mexer vai atrapalhar alguém...”

Quando o assunto é o compartilhamento de conhecimento interno, os respondentes foram unânimes em dizer que ocorre informalmente, com bate-papos ou quando, mais uma vez, há um problema que gere a discussão. A ideia é de que a partir do final deste ano seja realizado um evento, com frequência semestral, que reuniria todos os servidores da CEPO, inclusive os profissionais lotados fora de Florianópolis, para debater sobre questões técnicas e administrativas, com o intuito de melhorar os processos do setor.

Todos os respondentes citaram que seria muito importante a realização de mais reuniões internas, o que não ocorre, para que se alinhe e se compartilhe o conhecimento. Para P4 deve-se “.....no início de cada ano fazer uma agenda de reuniões e dentro dessa agenda aí você colocar algumas vezes durante aquele ano, fazer um treinamento entre os colegas do próprio setor, naturalmente, com as coisas afins que fazemos ali, compartilhar mais algumas informações, dar algumas diretrizes, metas também, metas de trabalho...”

Já o compartilhamento externo também acontece de maneira informal, dependendo de uma demanda que gere dúvidas específicas para que haja troca de conhecimento entre os setores da instituição ou com órgãos externos. Isso é feito por meio de uma ligação telefônica, encaminhamento de e-mail ou de uma conversa que ocorre por meio das chefias. Mas, mais uma vez, é algo que ocorre mais corretivamente do que preventivamente.

O respondente P3 cita que, no caso da implantação do SGPE (tramitação digital de documentos) na UDESC, deveriam ter existido reuniões entre os setores para que se pudesse tirar dúvidas e nivelar o conhecimento, porém cada setor ficou “ilhado” tentando resolver as dúvidas que iam aparecendo. P3 sugere que “...nosso setor de obras é relacionado com a PROPLAN, CLC, jurídico. Esses setores uma vez por ano, não precisa todo mundo, mas 1 ou 2 de cada setor fazer um intercâmbio de informações e levar para os demais e próprios setores e compartilhar aquilo, e vai funcionar assim, não vai ser feito daquela maneira, e isso seria muito bom para que os processos que tramitam aqui dentro seriam muito mais ágeis, muito mais fáceis de resolver, andariam com facilidade, não seria tão emperrado”.

Por fim, em relação ao compartilhamento com órgãos e setores de fora da UDESC, P4 cita que essa busca sempre parte da CEPO e nunca do outro lado. Todavia, não há um link direto com outras organizações do Estado para que se possa debater sobre as mesmas áreas de interesse ou assuntos correlatos.

#### *4.2.2.6 Entrevista – Critério 6: Aprendizagem e Inovação*

Para o critério Aprendizagem e Inovação, o diagnóstico de maturidade apresenta pontuação de 17,51 pontos (de um total de 30), para esse tema questionaram-se os respondentes sobre o incentivo, proposição e aprendizagem baseados em ideias inovadoras.

Assim como verificado no diagnóstico, o incentivo por parte da chefia para que sejam buscadas novas ferramentas e métodos de trabalho na CEPO é muito bom, foi citado por todos a aquisição, nos últimos anos, de novos softwares de elaboração de projetos, que auxiliam muito na independência do setor para a realização de algumas atividades que antes eram estritamente realizadas por empresas terceirizadas.

Outras ferramentas também estão em fase de contratação ou implementação, como softwares de compatibilização de projetos na plataforma BIM e a ferramenta Teams, já citada anteriormente. Todas essas aquisições foram promovidas e incentivadas pela Coordenação do setor. Porém, quando se fala em inovação nos processos e formas de trabalho, ainda há relutância por parte da equipe, que tem uma certa resistência em sair de sua zona de conforto, segundo o respondente P1. Também foi mencionado por P3 que, após a aquisição da ferramenta ou método inovador, ainda há pouca interação e compartilhamento entre os membros da equipe para facilitar o processo de aprendizagem entre todos.

Como toda a inovação pode gerar erros e insucessos, foi questionado a todos de como a equipe e chefia lidavam com essas questões. Dois respondentes concordam em dizer que há todo respaldo e compreensão para que as pessoas possam errar durante o processo de aprendizagem no novo modelo ou ferramenta utilizada. Outro cita mais uma vez que as formas de trabalho (processos) tendem a ser sempre as mesmas, pois a equipe, muitas vezes, tem o medo de errar, preferindo fazer da forma que já sabe. Por último, outro respondente cita que, no caso da implantação de um sistema de governo, havia muita responsabilidade imputada aos servidores, de que não poderiam errar no cadastro de informações, porém não houve nenhuma

capacitação nesse novo sistema, gerando insegurança por parte da equipe.

Foi também questionado sobre documentação e compartilhamento de sucessos e insucessos durante a execução de uma atividade, para que o grupo possa crescer em conjunto. Na visão de todos os respondentes, não há nenhum tipo de banco de dados que agregue essas informações, portanto não há nada documentado a respeito. Mais uma vez, foi citado que a única forma de compartilhamento é informal, com conversas entre um e outro membro da equipe, embora isso não seja disseminado para todos. Inclusive, quando ocorre o erro, é citado por P1 que há o apontamento de cobrança para o colega. Sendo assim, o que é visível é que se pensa individualmente e não em conjunto. Todos foram unânimes em dizer que apesar de não existir, seria muito importante ser criado.

Apesar de não existir a documentação e o compartilhamento formal, há algumas iniciativas a respeito, em relação a alguns projetos ou fiscalizações específicas que geraram bons resultados, conforme citado por P4.

Koskinen e Ajmal (2008) já falavam a respeito da dificuldade de compartilhamento e absorção do conhecimento em ambientes projetizados, assim como ocorre na CEPO e demonstrado na entrevista. Segundo os autores, as informações em ambientes que trabalham com projetos, são capturadas, retidas e indexadas com pouca frequência, inviabilizando sua utilização e aplicação nas tarefas futuras.

A palavra-chave entre os entrevistados é o compartilhamento do conhecimento, visto que o conhecimento individualizado sem que seja replicado no ambiente de trabalho, não trará benefícios para o aprimoramento e melhoria do setor. Assim como dito por Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento inicia sempre no indivíduo e, pela interação dos processos de conversão (modelo SECI), atinge os grupos, a organização e o ambiente. Por fim, o conhecimento é articulado e internalizado, tornando-se parte da base de conhecimento da organização.

#### *4.2.2.7 Entrevista – Critério 7: Resultados da GC*

Para o critério Resultados da GC, o diagnóstico de maturidade apresenta a menor pontuação de todos os critérios (12,58 pontos de um total de 30). Para esse tema, questionaram-se os respondentes sobre os indicadores, prazos, desempenho e qualidade na CEPO.

Todos os respondentes foram unânimes em dizer que não existe nenhum tipo de indicador de desempenho e qualidade na CEPO, e que seria fundamental a sua utilização. Segundo P1, *“se tivessem ferramentas de sei lá, levo tanto tempo para montar um processo, tu consegues inclusive gerir melhor os próprios processos, consegues inclusive distribuir isso melhor e ter uma cobrança de prazos. Hoje é feito cada um no seu tempo.”* P4 também corrobora com essa informação quando diz que: *“A gente cria os indicadores, começa a acompanhar cada um deles, por exemplo. Tempo de montagem de um processo, SICOP, quantidade de erros, aí vai, e aí tu consegues ter um negócio bem legal, organização é fundamental.”*

Mesmo não sendo efetivamente medida, para P4 a qualidade do que é realizado é boa, sendo citado que até mesmo a CGE (Controladoria Geral do Estado) elogiou a CEPO pelo cuidado e zelo nos editais publicados, em relação a obras. Porém, também foi citado por P4 que a eficiência nos processos poderia ser medida e metrificada, criando padrões de memoriais para as principais demandas da organização.

Quando questionado sobre como são definidos os prazos de entrega de processos e a sua qualidade, P1 responde que o prazo é basicamente definido pela pessoa que irá realizar o processo, sendo que não há uma métrica de avaliação ou de acompanhamento no desenvolvimento da atividade. Durante a fiscalização de obras ou elaboração de projetos, não há nada pré-definido sobre a interação do cliente e do fiscal (direções de centro que demandam o projeto ou obra e a CEPO). Essa interação é realizada aleatoriamente, dependendo basicamente de cada indivíduo.

P4 cita que, muitas vezes, o prazo é determinado por uma questão política e não técnica, sendo que tal atividade tem que ser finalizada antes da data limite imposta, porém, muitas vezes por questões técnicas, essas datas não podem ser cumpridas. Na parte administrativa, os prazos são muitas vezes estipulados pela legislação, como prazo de aditivo, notas, empenho, entre outros. Portanto, tais prazos devem ser seguidos.

Como pontos a serem melhorados, é citado por P3 que se deve realizar uma reunião com os envolvidos em um processo, estabelecendo metas individuais e acompanhando a sua efetiva realização, não no sentido de cobrar, e sim, de verificar se a pessoa está com dificuldade para realizar aquela atividade. Já P2 diz que, se criarmos indicadores, teremos ideia se estamos bem ou não em relação à eficiência, antes disso é muito difícil de fazer uma avaliação.

Para P4, à medida que forem sendo sistematizados os processos de trabalho,



padronizando a forma de realizar as atividades, prazo e efetividade serão conseqüentemente melhorados. Por fim, P1 diz que padrões de qualidade e indicadores de tempo devem ser criados e que isso já seria um começo, que ao longo do tempo poderia ser gradativamente melhorado, mas que basicamente deve existir um controle maior do prazo estipulado por cada um na realização de uma mesma atividade.

É essencial que os resultados sejam efetivamente medidos e acompanhados, uma vez que Batista (2012) cita que, na AP, têm um papel fundamental, pois são eles que asseguram que as iniciativas tenham impacto na qualidade do serviço prestado à sociedade, na efetividade dos programas sociais, na utilização dos recursos públicos de forma eficiente e, por último, na promoção do desenvolvimento do país.

#### 4.3 APRESENTAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS E A PROPOSIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GC

Após a análise dos resultados gerados com a aplicação de todos os instrumentos de coleta de dados anteriores, juntamente com a análise documental e bibliográfica, é possível a realização do terceiro e do quarto objetivo específico deste trabalho que são: **Identificar os principais problemas que demandam práticas de GC na CEPO/UDESC e sugerir um conjunto de práticas de GC para os problemas identificados.**

Sendo assim, apresenta-se a seguir os principais problemas levantados de acordo com os 7 critérios do diagnóstico e da entrevista. Por último, são relacionadas às práticas de GC que podem ser utilizadas para auxiliar na solução dos problemas apontados.

Cabe ressaltar que existem diversas práticas de gestão de pessoas e processos que também são aplicáveis aos problemas apresentados, porém o foco deste trabalho é estritamente a proposição de práticas voltadas a GC.

Alguns problemas apontados são muito semelhantes, porém foram inseridos por estarem relacionados a mais de um critério. Além disso, algumas práticas de GC serão aplicadas a mais de um problema.

Portanto, como produto final deste trabalho e fruto de uma pesquisa aprofundada sobre o tema de GC na CEPO/UDESC, enfim, apresenta-se o quadro 30.

Quadro 30 – Problemas apontados e proposta de conjunto de práticas de GC

Critérios do Diagnóstico de GC	Problemas	Dos cargos entrevistados quantos apontaram esse problema?	Conjunto de Práticas de GC que podem ser utilizadas para melhorar cada problema apontado
<b>1. Liderança</b>	Desconhecimento sobre a abrangência do tema de GC	4	a) Sensibilização dos servidores para a importância da GC, apresentando casos reais de sucesso na AP, por meio de: - Palestras com especialistas; - Seminários; - Reuniões; - Grupos de Estudo e Trabalho sobre o tema.
	Falta de organização nas pastas que guardam todo conhecimento e dados do setor na intranet	4	a) Elaboração e divulgação de regras para definição de pastas e atribuição de nomes de arquivos. b) Critérios para finalização de processos (checklists)
	Inexistência de controle de versões de documentos na intranet gerando confusão entre todos	4	a) Implantação de um GED (Gestão Eletrônica de Documentos) na plataforma Teams (protótipo em elaboração) para que se faça o controle de versões de documentos.
	Desconhecimento sobre o planejamento estratégico da instituição	3	a) Sensibilização por parte da alta administração para que os servidores conheçam o Planejamento Estratégico da UDESC, por meio de canais como: - Comunica UDESC; - Criação de uma rede social institucional com o objetivo de divulgar o planejamento e demais informações; - Palestras; - Site na intranet.
	Desconhecimento de como o planejamento estratégico da instituição se desmembra em metas e prioridades para a CEPO	3	a) Gestão participativa entre alta administração e equipe da CEPO para que se possa debater sobre a elaboração da lista de prioridades anuais e acompanhamento das metas do setor. b) Utilização de gamificação para tornar o processo lúdico e participativo.

(Continua)

Critérios do Diagnóstico de GC	Problemas	Dos cargos entrevistados quantos apontaram esse problema?	Conjunto de Práticas de GC que podem ser utilizadas para melhorar cada problema apontado
	Problemas no entendimento de que a CEPO é um setor meio e necessita avaliar e garantir a satisfação do aluno e dos professores que utilizarão as obras. A CEPO não é um mero escritório de engenharia.	1	<p>a) Inclusão dos clientes no processo de tomada de decisões do produto almejado, por meio de reuniões iniciais entre todos os envolvidos.</p> <p>b) Realizar interações com estes clientes no decorrer da execução do produto (projetos, obras etc.) e após a entrega final realizar reunião de entrega.</p> <p>c) Realizar pesquisa de satisfação com os clientes (professores e alunos), avaliando o serviço e produto entregue, com vistas a melhoria dos processos de trabalho.</p>
<b>2. Processos</b>	Falta de utilização dos checklists existentes para montagem de processos, sendo que estes são utilizados apenas por algumas pessoas, causando despadronização dos processos entregues.	3	<p>a) Revisão por pares no processo finalizado apontando não conformidades.</p>
	As revisões dos procedimentos de trabalho não são realizadas sistematicamente e nem envolvem todo o grupo	4	<p>a) Ciclos de PDCA ou KDCA bem definidos e realizados periodicamente, sendo que a revisão deve ser realizada por todos ou, no mínimo, comunicada a todos. As revisões podem ser realizadas por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divisão do grupo para revisão periódica dos procedimentos, normas e documentos.</li> </ul> <p>b) Reunião pós revisão para debate entre todos.</p>
	Inexistência de um banco de dados que contemple materiais técnicos para realização de atividades na CEPO, gerando retrabalhos e consequente aumento do tempo de entrega.	4	<p>a) Criação de um banco de boas práticas que pode ser dividido por assunto ou pelo tipo de processo, na plataforma Teams, onde as pessoas poderão colocar dados relevantes para a elaboração dos processos administrativos ou técnicos.</p>

(Continuação)

Critérios do Diagnóstico de GC	Problemas	Dos cargos entrevistados quantos apontaram esse problema?	Conjunto de Práticas de GC que podem ser utilizadas para melhorar cada problema apontado
	A busca pelas pessoas que conhecem ou tem a competência necessária para auxiliar ou resolver determinado assunto acontece de forma empírica ou informal.	4	<p>a) Criação de um banco de competências individuais na CEPO, que pode ser realizado por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionalidade na plataforma Teams onde poderia ser criado um currículo para preenchimento virtual, onde cada servidor da CEPO, compartilharia informações de formação, cursos realizados, aptidões e pontos a serem aprimorados.</li> </ul> <p>b) Criação de um banco de competências organizacionais para toda a UDESC.</p>
	Falta de compartilhamento formal de informações quando um membro da equipe sai para capacitações externas e que isso seja plenamente incorporado ao trabalho executado.	1	<p>a) O compartilhamento de novos conhecimentos pode ser realizado pós capacitação, por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões;</li> <li>- Seminário/ palestra.</li> </ul> <p>b) Definição em conjunto se este novo conhecimento gerará alterações em rotinas de trabalho.</p>
<b>3. Pessoas</b>	Problemas no trabalho em equipe com pouca interação e compartilhamento	4	<p>a) Recomenda-se estudar técnicas para identificação do estágio atual de formação do grupo e após definir uma estratégia de atuação.</p> <p>b) Utilização de práticas com métodos ágeis aplicadas à GC, ver sugestões de atividades do livro de Caroli e Caetano (2016).</p>
	Falta de orientação sobre capacitação e treinamento por necessidades individuais e de grupo.	1	<p>a) Banco de competências individuais e as metas do setor apresentadas no planejamento estratégico, auxiliarão a tomada de decisão em relação ao plano de capacitação individual e do grupo.</p> <p>b) Educação Corporativa.</p> <p>c) Programas de Coaching e Mentoria profissional.</p>

(Continuação)

Critérios do Diagnóstico de GC	Problemas	Dos cargos entrevistados quantos apontaram esse problema?	Conjunto de Práticas de GC que podem ser utilizadas para melhorar cada problema apontado
	Pouca capacitação e treinamento para a equipe administrativa	2	a) Banco de competências e metas do setor apresentadas no planejamento estratégico, auxiliarão a tomada de decisão em relação ao plano de capacitação individual e do grupo. b) Educação Corporativa. c) Programas de Coaching e Mentoria profissional
	Falta de treinamentos iniciais e acompanhamento de novos servidores do setor	3	a) Mapeamento de processos e padronização de fluxos de trabalho, facilitando a transmissão do conhecimento no setor. b) Realização de onboarding com orientação, supervisão, acompanhamento e treinamento do novo servidor.
	Falta de mapeamento de processos das atividades gerando confusão, retrabalho, e despadronização do trabalho realizado.	2	a) Mapeamento de processos e padronizações de fluxo de trabalho das atividades do setor. b) Sistemas de Workflow - apoiado pelo Teams e por outras plataformas tecnológicas.
	Falta de orientação e acompanhamento das atividades realizadas pela equipe.	2	a) Realização de reuniões iniciais e periódicas entre a chefia e a equipe para o acompanhamento individual e do grupo na realização das atividades.
<b>4. Tecnologia</b>	Falta de ferramentas e locais específicos para compartilhamento de informações técnicas e debates sobre as atividades realizadas	1	a) Fóruns/Listas de discussão sobre as atividades realizadas na CEPO, sendo possível ser criado na plataforma Teams. b) Criação de comunidades de prática virtuais ou presenciais, para discussão de assuntos de interesse dos participantes. c) Cafés do conhecimento para debates de assuntos em um ambiente descontraído.

(Continuação)

Critérios do Diagnóstico de GC	Problemas	Dos cargos entrevistados quantos apontaram esse problema?	Conjunto de Práticas de GC que podem ser utilizadas para melhorar cada problema apontado
<b>5. Processos de Conhecimento</b>	O conhecimento novo é adquirido e compartilhado de forma mais reativa do que proativa	4	<p>a) Alocação de tempo individual e de grupo para aquisição e compartilhamento de novos conhecimentos, por meio de todos os canais já mencionados.</p> <p>b) Elaboração de quadro com post it onde as pessoas colocam o que querem aprender e o que podem ensinar, fomentando o compartilhamento de conhecimento.</p> <p>c) Realização de brainstorming para novas formas de executar uma atividade.</p>
	Dificuldade de as pessoas encontrarem as informações que necessitam na rede da CEPO	3	<p>a) Elaboração e divulgação de regras para definição de pastas e atribuição de nomes de arquivos.</p> <p>b) Implantação de um GED (Gestão Eletrônica de Documentos) na plataforma Teams (protótipo em elaboração) para que se faça o controle da última versão de um documento.</p> <p>c) Mapeamento de processos e padronizações de fluxo de trabalho das atividades do setor.</p> <p>d) Sistemas de Workflow - apoiado pelo Teams e por outras plataformas tecnológicas</p>
	O compartilhamento externo ocorre mais corretivamente do que preventivamente. Não há uma cultura de debate e reuniões entre setores da própria instituição ou com órgãos externos	3	<p>a) Redes de prática com benchmark entre organizações e membros que atuam em assuntos semelhantes.</p> <p>b) Reuniões periódicas entre setores da mesma organização que tenham assuntos de interesse comum para a UDESC.</p>
<b>6. Aprendizagem e Inovação</b>	Pouca interação entre a equipe quando da utilização de novos métodos e ferramentas, dificultando a aprendizagem do grupo	1	a) Utilização de práticas com métodos ágeis aplicadas à GC, ver sugestões de atividades do livro de Caroli e Caetano (2016)

(Continuação)

Critérios do Diagnóstico de GC	Problemas	Dos cargos entrevistados quantos apontaram esse problema?	Conjunto de Práticas de GC que podem ser utilizadas para melhorar cada problema apontado
	Resistência de alguns membros da equipe para utilizar novas formas de se trabalhar	1	a) Sensibilização dos servidores para a importância da GC e sobre os benefícios da inovação no ambiente de trabalho, apresentando casos reais de sucesso na AP, por meio de: - Palestras com especialistas; - Seminários; - Reuniões; - Grupos de estudo e Trabalho sobre o tema.
	Desconhecimento sobre o que ocorreu em um determinado processo, uma vez que boa parte deles é realizado de forma individual ou de um pequeno grupo.	4	a) Revisão pós - ação, identificando o que e por que aconteceu determinado fato e verificar os pontos fortes para superar os fracos. b) Repositório de conhecimento armazenando registros, sentenças e modelos gerados naquele processo. c) Lições Aprendidas relatando as experiências sobre os aprendizados do que se esperava e o que ocorreu de fato.
7. Resultados da GC	Inexistência de indicadores de desempenho e qualidade na CEPO	4	a) Mapeamento de processos e padronizações de fluxo de trabalho das atividades do setor. b) Determinação de índices de desempenho atuais. c) Determinação de metas de desempenho e qualidade almejada. d) Determinação do limite de tolerância da meta. e) Benchmarking interno e externo. f) Determinação de índices de desempenho de GC após a implantação das práticas.

(Continuação)

Critérios do Diagnóstico de GC	Problemas	Dos cargos entrevistados quantos apontaram esse problema?	Conjunto de Práticas de GC que podem ser utilizadas para melhorar cada problema apontado
	Falta de padronização do trabalho realizado	1	<p>a) Elaboração e divulgação de regras para definição de pastas e atribuição de nomes de arquivos.</p> <p>b) Implantação de um GED (Gestão Eletrônica de Documentos) na plataforma Teams (protótipo em elaboração) para que se faça o controle de versões de documentos.</p> <p>c) Mapeamento de processos e padronizações de fluxo de trabalho das atividades do setor.</p> <p>d) Sistemas de Workflow - apoiado pelo Teams e por outras plataformas tecnológicas</p>
	Prazos definidos muitas vezes por questões políticas, não técnicas	1	<p>a) Gestão participativa entre alta administração e equipe da CEPO para que se possa debater sobre a elaboração da lista de prioridades anuais e acompanhamento das metas do setor.</p> <p>b) Medição e posterior definição de prazos mínimos para a realização de cada um dos processos e atividades realizadas na CEPO.</p>
	Falta de acompanhamento individual dos processos com o intuito de colaborar no que está gerando dificuldades e saber se os prazos estão sendo cumpridos	1	<p>a) Realização de reuniões iniciais e periódicas entre a chefia e a equipe para o acompanhamento individual e do grupo na realização das atividades.</p>
	Falta de interação entre corpo técnico e o cliente final, dependendo da proatividade de cada indivíduo	1	<p>a) Inclusão dos clientes no processo de tomada de decisões do produto almejado, por meio de reuniões iniciais entre todos os envolvidos.</p> <p>b) Realizar interações com estes clientes no decorrer da execução do produto (projetos, obras, etc.) e após a entrega final realizar reunião de entrega.</p> <p>c) Realizar pesquisa de satisfação com os clientes (professores e alunos), avaliando o serviço e</p>

(Continuação)



<b>CrITÉRIOS do DiagnÓstico de GC</b>	<b>Problemas</b>	<b>Dos cargos entrevistados quantos apontaram esse problema?</b>	<b>Conjunto de Práticas de GC que podem ser utilizadas para melhorar cada problema apontado</b>
			produto entregue, com vistas a melhoria dos processos de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora

(Conclusão)

Pode-se verificar que grande parte das práticas sugeridas pode ser implementada com simples alterações em processos e métodos de trabalho, sendo apoiadas por ferramentas já disponíveis na UDESC, como a Plataforma Microsoft Teams. Além disso, o custo de implantação é baixo, uma vez que apenas práticas que necessitam de contratação de pessoal externo, como coaching, mentoring e palestras com especialistas implicam em disponibilidade de recursos financeiros. Esse custo pode ser reduzido ou ser nulo, caso existam pessoas com o conhecimento necessário dentro da própria UDESC, uma vez que a universidade conta com pessoas altamente capacitadas nas mais diversas áreas do saber. Para isso, o banco de competências organizacional poderá ajudar no mapeamento desse conhecimento.

Apesar deste trabalho focar nos problemas em GC para a sugestão de práticas que possam melhorar as atividades desenvolvidas pela CEPO, também foram levantados inúmeros pontos positivos, mencionados pelos próprios respondentes desta pesquisa. Isso demonstra que a CEPO/UDESC está buscando melhorar a sua forma de trabalho. São eles:

- a) Abertura e disposição por parte da equipe e chefia da CEPO para melhorar os seus processos e formas de trabalho;
- b) Elaboração em curso da Instrução Normativa do setor;
- c) Melhoria da análise de projetos terceirizados após a criação de grupos de análise;
- d) Boa disponibilidade de cursos de capacitação para a equipe técnica da CEPO;
- e) Criação por parte da UDESC de um programa de valorização pessoal e desenvolvimento dos servidores, denominado Pluriversidade;
- f) Elaboração de um projeto piloto na plataforma Teams que será utilizado como um “Portal do Conhecimento da CEPO”;

- g) Ótima estrutura de tecnologia disponibilizada aos servidores da CEPO, com hardwares e softwares adequados para a realização de um bom trabalho;
- h) Realização do primeiro Workshop do setor, para debate de assuntos técnicos internos e externos voltados para a melhoria das atividades desenvolvidas;
- i) Grande incentivo por parte da chefia para utilização de novos métodos, formas e ferramentas de trabalho;
- j) A CEPO foi elogiada por auditor de órgão controlador de obras públicas do Estado de SC no que se refere ao zelo e cuidado de seus editais para contratação de serviços e obras de engenharia.

## 5 CONCLUSÕES

Conforme apresentado neste trabalho, a GC organizacional já é uma realidade na iniciativa privada, mas ainda está em processo inicial na Administração pública, principalmente na esfera da AP direta, na qual as IES estão inseridas. Assim como dito por Wiig (2002), gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da AP, para que se possa aumentar a efetividade dos serviços prestados por ela. Sendo assim, cabe a nós, servidores públicos e pesquisadores, apresentarmos propostas para que a cultura da GC seja expandida e efetivamente implantada nessas organizações.

Com esse intuito, o objetivo geral deste trabalho foi plenamente atingido, uma vez que se pôde determinar as práticas de GC que podem ser aplicadas para solucionar ou minimizar cada problema apresentado ao final desta pesquisa. Para isso, foi imprescindível que todos os objetivos específicos fossem construídos e alcançados, visto que foram seguidos os passos lógicos e coerentes para tal. Abarcando a bibliografia adequada e a documentação da UDESC que pudessem fornecer as respostas necessárias, além dos 3 instrumentos de coleta de dados primários, que se tornaram uma fonte preciosa de extração de informações sobre a GC no setor estudado.

No primeiro objetivo específico, realizou-se a aplicação de um instrumento de pesquisa, baseado no Plano de Cargos e Salários da UDESC, que forneceu informações sobre as atividades realizadas na CEPO com maior impacto (frequência x importância).

Tais atividades foram agrupadas em grandes categorias, para cada cargo. Para a equipe administrativa, as 4 categorias são: Digitação e cadastro de documentos; organização de arquivos; recebimento e encaminhamento de documentos; e, auxílio em atividades operacionais e de planejamento. Já as 3 categorias de atividades de maior impacto para a equipe técnica são: Execução de obra e serviço técnico; execução de pesquisa e estudo técnico; e, fiscalização, supervisão e direção de obra.

Para a consecução do segundo objetivo, que previa a realização do diagnóstico da GC na CEPO, utilizaram-se dois instrumentos de coleta de dados primários. O primeiro foi o questionário já validado por Batista (2012) para a AP e que avalia o nível de maturidade do setor, de acordo com 7 critérios. Para a CEPO, a pontuação geral foi de **108,7** de um total de 210 pontos, estando no nível de **Iniciação**. Esse resultado demonstra, de acordo com os níveis apresentados no Modelo, de que o setor estudado começa a reconhecer a necessidade de

gerenciar o seu conhecimento; no entanto, que ainda faltam subsídios, cultura e práticas aplicadas e sistematizadas para que possa passar para os níveis subsequentes de **Introdução**, **Refinamento** e, por último, **Maturidade**.

Após a apresentação do nível de maturidade geral da CEPO, analisou-se cada critério separadamente, onde se pôde verificar que a menor nota foi dada para o critério de Resultados em GC (12,58 pontos de um total de 30) e a maior pontuação para o critério de Tecnologia (22,67 pontos de um total de 30). As pontuações e as perguntas do questionário serviram de parâmetro para a elaboração do roteiro semiestruturado de entrevista, que também foi dividido pelos mesmos 7 critérios. Com as entrevistas, chegou-se a um entendimento maior sobre as especificidades e problemas na GC da CEPO nas atividades desenvolvidas por cargo (TUS, TUE e TUD).

A partir do resultado do diagnóstico realizado, foram apresentados 29 problemas da GC na CEPO/UDESC, como resultado do objetivo 3 da presente pesquisa. Para esses problemas, foi proposto um conjunto de práticas de GC que podem ser utilizadas para solucionar ou minimizar a ocorrência dos mesmos, conforme o objetivo específico 4 deste trabalho. A escolha de qual prática utilizar ou a maneira de aplicação será definida entre coordenadores e servidores da CEPO, que com esse material em mãos poderão priorizar por atividades realizadas, por maiores problemas ou por um dos 7 critérios de GC. Lembrando que a GC deve ser realizada de maneira conjunta para obter melhores resultados.

Já se encontra em andamento na CEPO, conforme mencionado na tabela de práticas propostas, a elaboração por parte dos coordenadores do setor, desta pesquisadora e representantes do SETIC, um projeto piloto para utilização da plataforma *Teams* como um Portal de GC, agregando todas as informações e conhecimento da CEPO, para utilização de seus servidores. As práticas apresentadas como resultado deste trabalho serão escolhidas pelo time e incorporadas a essa plataforma, o que facilitará a criação, armazenamento e compartilhamento de conhecimento no setor.

Esta pesquisa utilizou uma metodologia com instrumentos de pesquisa bem detalhados, que podem ser replicáveis a outros setores da UDESC, bem como outras universidades, levando em consideração as especificidades e atividades de cada setor ou organização.

## 5.1 TRABALHOS FUTUROS

Com base na apresentação e análise dos dados, identificaram-se alguns temas que podem ser explorados em futuros trabalhos na CEPO, são eles:

- a) Aplicação das práticas de GC aqui apresentadas e medição do retorno gerado;
- b) Mapeamento de processos e de fluxos de trabalho das atividades técnicas da CEPO;
- c) Compartilhamento de conhecimento em setores projetizados;
- d) Métricas e indicadores de desempenho das atividades de maior impacto da CEPO.

Com base em todos os dados levantados e informações geradas, pode-se verificar que este trabalho se torna uma valiosa fonte de conhecimento sobre a área de GC, como também sobre a dinâmica e o fluxo de trabalho da CEPO, podendo auxiliar em trabalhos futuros e na tomada de decisão dos gestores em diversos assuntos do setor.

Sendo assim, a presente pesquisa fornece uma pequena contribuição para que a cultura da GC seja disseminada na AP e especificamente nas IES, plantando uma semente em um setor da UDESC que, se efetivamente aplicada e ampliada para toda a organização, poderá trazer frutos que serão colhidos por toda a comunidade acadêmica, em forma de melhores serviços prestados e “produtos” mais eficientes, com mais qualidade e que atendam plenamente as necessidades dos usuários finais.

## REFERÊNCIAS

- AJMAL, M.; KOSKINEN, K. U. **Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective.** Project Management Journal, v. 39, n. 1, 7-15, 2008.
- ANGELONI, M. T. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- APO. Knowledge management: Facilitator's Guide, 2009. Disponível em: [http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39\\_APO-KM-FG.htm](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm). Acessado em: 15 junho de 2019.
- BALBINO, J. N.; NUNES, H. F.; QUEIROZ, F. C. B. P. **O Estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 6, n. 2, p. 80-98, 2016.
- BARCELOS, L. E. C. **Práticas de gestão do conhecimento aplicáveis à comissão permanente de pessoal docente da Universidade Federal de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 171 p. 2017.
- BATISTA, F. 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.
- BATISTA, F. F. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal.** Texto para Discussão nº 1022, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2004.
- BATISTA, F. F. et al. **Gestão do conhecimento na Administração Pública.** Texto para Discussão nº 1095, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2005.
- BATISTA, F. F. et al. **O Desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).** Texto para Discussão nº 1181, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2006.
- BATISTA, F. F. **Gestão do conhecimento na Administração Pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 – níveis de maturidade.** Texto para Discussão nº 2168, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2016.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília: MP, SEGES, 2009.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão

Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010. Brasília: MP, SEGES, 2009. Versão 1/2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Modelo de Excelência em Gestão Pública, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

BRASIL. Decreto nº 9.094, de 17 julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos e dá outras providências. Brasília, julho 2017.

BRESNEN, M. et al. **Social practices and the management of knowledge in project environments**. International Journal of Project Management, v. 21, p. 157-166, 2003.

CAROLI, P.; CAETANO, T. **Retrospectivas Divertidas**. Atividades e ideias para fazer retrospectivas ágeis mais envolventes. Leanpub, 2016. Disponível em: <<https://www.caroli.org/en/book-fun-retrospectives/>> Acessado em: 21 de novembro de 2019

CARVALHO, R. F. da S.; FERNANDES, H. R. de C.; DE ARAÚJO, E. A. **A Gestão do conhecimento para melhoria do gerenciamento de projetos**. Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas, v. 4, n. 1, p. 95-104, 2016.

CONG, X.; PANDYA, K. V. **Issues of knowledge management in the public sector**. Electronic Journal of Knowledge Management, v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial** 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVILA, G. A.; FRAGA, B. D.; DIANA, J. B.; SPANHOL, F. J. **O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses**. Journal of Knowledge Engineering and Management, Florianópolis, v. 3, n. 7, p. 43-64, 2015.

DE PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FLEURY, M. T. L.; JÚNIOR, M. M. O. Introdução. In: \_\_\_\_\_. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-24.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

FUKUNAGA, F. **Cultura organizacional como fator de influência no ciclo de gestão do conhecimento**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 153 p. 2015.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Método de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOLDONI, V.; OLIVEIRA, M. **Indicadores para o processo de gestão do conhecimento: a Visão de especialistas**. “In”: 30º Encontro Nacional do Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, setembro de 2006.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. **Processo de gestão do conhecimento: uma análise conceitual**. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos; 2013, Salvador. Anais... Salvador: ENEGEP, outubro de 2013.

HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 391 p. 2015.

NONAKA, I. A Empresa Criadora de Conhecimento. In: Harvard Business Review. (Org.) **Gestão do conhecimento**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

JULIANI, J. P. **Gestão inteligente do conhecimento**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 118 p. 2002.

LEONARD-BARTON, D.; SENSIPER, S. **The Role of tacit knowledge in group Innovation**. California Management Review, v. 40, n. 3, p. 112-127, 1998.

LINDNER, F.; WALD, A. **Success factors of knowledge management in temporary organizations**. International Journal of Project Management, v. 29, n. 7, 877-888, 2011.

LINO, S. R. L. **Diretrizes para a institucionalização da gestão do conhecimento na rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, Brasil**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 254 p. 2013.

LUCHESE, E.S.F. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Notas Técnicas da Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>>. Acessado em: 10 de junho de 2019.

LYLES, M. A. Aprendizagem Organizacional e Transferência de Conhecimento em Joint Ventures Internacionais. In: FLEURY, M. T. L; JÚNIOR, M. M. O. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 273-293.

MACCARI, E. A.; RODRIGUES, L. C. **Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior**. Revista de Negócios, v. 8, n. 2, p. 1-16, 2003.

MAFRA, M. **Gestão do conhecimento em processos de rotatividade na UFSC**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 161 p. 2016.



MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 40. ed. São Paulo: Malheiros editores, 2014.

NERY, V. S. C; FERREIRA FILHO, H. R. **A importância da gestão do conhecimento para as instituições de ensino superior públicas**: um estudo de caso na universidade do estado do Pará. Observatorio de la Economía Latinoamericana, n. 207, 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Administração de processos**: conceitos, metodologias e práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PETRI, C. A. **Maturidade em gestão do conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC)**: o caso da pró - reitoria de desenvolvimento institucional. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 145 p. 2019.

PETRIDES, L.A.; NODINE, T.R. **Knowledge management in education**: defining the lanscape. Institute for the Study of Knowledge Management in Education, 2003. Disponível em: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED477349.pdf>>. Acessado em: 02 de julho de 2019

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK ® guide)**. 5 ed. Newtown Square: Project Management Institute Inc., 2013.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SABINO, M. M. F. L. **Maturidade em gestão do conhecimento**: um estudo de caso na tutoria dos cursos de graduação na modalidade a distância do departamento de ciências da administração da UFSC. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 193 p. 2013.

SANTA CATARINA (Estado). Lei Complementar nº 345, de 07 de abril de 2006. Dispõe sobre o Plano de Carreiras dos Servidores da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC e adota outras providências. Santa Catarina, abril 2006.

SANTOS, A. R. et al. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnet, 2001.

SCHINDLER, M.; EPPLER, M. **Harvesting project knowledge: a review of project learning** methods and success factors. International Journal of Project Management, v. 21, n. 3, 219-228, 2003.

SCHLESINGER, C. C. B. ET AL. **Gestão do conhecimento na Administração Pública**. Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP. Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp->

content/files\_mf/gestao\_conhecimento\_adm\_publica\_ufpr\_etpr.pdf>. Acessado em: 10 de fevereiro de 2019.

SHINODA, A. C. M. **Gestão do conhecimento em projetos**: um estudo sobre conhecimentos relevantes, fatores influenciadores e práticas em organizações projetizadas. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 308 p. 2012.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 399 p. 2009.

SPENDER, J. C. Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In: FLEURY, M. T. L; JÚNIOR, M. M. O. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 27-49.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEIXEIRA, J.; SILVA, R.; LAPA, E. Os projetos de implantação. In: SILVA, R.V.; NEVES, A. (Org.) **Gestão de empresas na era do conhecimento**. São Paulo: Serinews, 2004, p. 443-473.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TREVISAN, L. C. **Fatores críticos de sucesso relacionados à gestão do conhecimento**: um estudo em organização de desenvolvimento de software. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 206 p. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Portal. Santa Catarina, 2009. Disponível em: <https://www.udesc.br/>. Acessado em: 15 de dezembro de 2019.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. **O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração**. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 16, n. 2, p. 241-273, jun. 2015. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/238/183>>. Acessado em: 10 de junho de 2019.

## APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 1 – QUESTIONÁRIO IMPRESSO

### Atividades realizadas com maior impacto na CEPO/UDESC

Caros (as) colegas

Dando continuidade à esta pesquisa de mestrado e com o intuito de obter dados referentes as atividades efetivamente realizadas na CEPO/UDESC, conto com a colaboração de todos para responder o questionário a seguir. Com isso poder-se-á determinar as práticas de GC que possam ser implementadas com o objetivo de auxiliar a nossa rotina de trabalho na CEPO em conjunto com o diagnóstico previamente realizado.

As atividades abaixo descritas estão presentes no Plano de Cargos e Salários da UDESC e são atribuições genéricas para o seu cargo.

O objetivo do presente questionário é verificar quais atividades são de fato realizadas por você, bem como a frequência e a importância dessa atividade para a CEPO na sua percepção. As informações obtidas farão parte dos resultados da minha dissertação de mestrado.

#### 1) Atribuições do Cargo: Técnico Universitário de Desenvolvimento (TUD) – Engenheiro (Plano de Cargos e Salários da UDESC – Lei no. 345/2006)

##### 1 - Supervisionar, coordenar e orientar tecnicamente.

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

##### 2 - Executar estudo, planejamento, projeto e especificação.

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

### **3 - Executar estudo de viabilidade técnico-econômico.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

### **4 - Prestar assistência, assessoria e consultoria.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

### **5 - Dirigir obras e serviços técnicos.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

### **6 - Executar obra e serviço técnico.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**7 - Fiscalizar obra e serviço técnico.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**8 - Executar vistoria, perícia, avaliação, arbitramento, laudo e parecer técnico.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**9 - Realizar ensino, pesquisa, análise, experimentação, ensaio e divulgação técnica e extensão.**

**Com que frequência você realiza essa atividade?**

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**10 - Elaborar orçamento.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**11 - Efetuar a padronização, mensuração e controle de qualidade.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**12- Efetuar produção técnica e especializada.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**13 - Conduzir trabalho técnico.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**14 - Conduzir equipe de instalação, montagem, operação, reparo e manutenção.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**15 - Executar instalação, montagem e reparo.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**16 - Operar e realizar manutenção de equipamento e instalação.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**17 - Executar desenho técnico.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**18 - Desempenhar as atividades de 1 a 11 e 13 a 17 quando referentes a levantamentos topográficos, batimétricos, geodésicos e aerofotogramétricos, locação de: loteamento, sistemas de saneamento, irrigação e drenagem e seus serviços afins e correlatos.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**19 - Desempenhar as atividades de 06 a 11 e 13 a 17, quando referente a arruamentos e obras hidráulicas; seus serviços afins e correlatos.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**20 - Desempenhar as atividades de 01 a 11 quando referentes a: construções para fins rurais e suas instalações complementares, irrigação e drenagem para fins agrícolas; fitotecnia e zootécnica, melhoramento animal e vegetal; recursos naturais renováveis; ecologia, agrometeorologia, defesa sanitária; química agrícola; alimentos, tecnologia de transformação (açúcar, amidos, óleos, laticínios, vinhos e destilados); beneficiamento e conservação dos produtos animais e vegetais, zimotecnia, agropecuária, edafologia, fertilizantes e corretivos, processo de cultura e de utilização de solo, microbiologia agrícola, biometria; parques e jardins, mecanização na agricultura, implementos agrícolas; nutrição animal, agrostologia, bromatologia e rações, economia rural e crédito rural, seus serviços afins e correlatos.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**21 - Desempenhar as atividades de 01 a 11 e 13 a 17, quando referentes a levantamentos topográficos batimétricos, geodésios e aerofotogramétricos; elaboração de cartas geográficas, seus serviços afins e correlatos.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**22 - Desempenhar as atividades de 01 a 17, quando referentes a edificações, sistemas de transportes, de abastecimento de água e de saneamento; drenagem e irrigação; seus serviços afins e correlatos.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante



**23 - Desempenhar as atividades de 01 a 17, quando referente à geração, transmissão, distribuição e utilização da energia elétrica, equipamentos, materiais e máquinas elétricas, sistemas de medição e controle elétricos; seus serviços afins e correlatos.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**2) Atribuições do Cargo: Técnico Universitário de Execução (TUE) – Auxiliar Administrativo (Plano de Cargos e Salários da UDESC – Lei no. 345/2006)**

**1 – Executar serviços de digitação em geral.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**2 – Selecionar e arquivar documentos.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**3 – Prestar auxílio a toda atividade técnica desenvolvida na sua área de atuação.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**4 – Organizar e controlar os serviços de recepção, encaminhamento de documentação e correspondência em geral.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**5 – Preparar índices e fichários, mantendo-os atualizados.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**6 – Preencher formulário, ficha, cartões e outros.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**7 – Transcrever atos oficiais.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**8 – Confeccionar relatórios de serviços diversos.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**9 – Codificar dados e documentos.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**10 – Providenciar material de expediente.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**11 – Atender usuários em bibliotecas.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**12 – Executar trabalhos complexos ou especializados de digitação, observando as normas técnicas e redação oficial.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**13 – Digitar material, matrizes para impressão, quadros tabelas, correspondências, expedientes, cópias de textos e demais atos administrativos da Universidade.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**14 – Rever e corrigir material digitado.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**15 – Operar máquinas de off-set e xerox.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**16 – Efetuar pequenas encadernações.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**17 – Zelar pela conservação e limpeza da máquina sob sua responsabilidade.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**3) Atribuições do Cargo: Técnico Universitário de Suporte (TUS) – Assistente Administrativo (Plano de Cargos e Salários da UDESC – Lei no. 345/2006)****1- Coordenar e executar trabalhos relacionados com a organização e atualização de arquivos e fichários.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**2 - Redigir instruções, ordens de serviço, minutas de cartas, ofícios, memorandos e atos administrativos sobre assuntos do órgão.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**3 - Auxiliar na aquisição e suprimento de material permanente e de consumo, divulgação de editais e outras tarefas correlatas.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**4 - Coordenar, controlar e executar o cadastramento dos bens de caráter permanente.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**5 - Auxiliar o pessoal técnico na definição de objetivos e no planejamento administrativo do órgão.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**6 - Auxiliar e propor o aperfeiçoamento e adequação da legislação e normas específicas, bem como, métodos e técnicas de trabalho.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**7 - Participar mediante supervisão e orientação de trabalhos relacionados à concorrência ou tomada de preços para aquisição de material, redigindo atos, termos de ajuste e contratos correspondentes.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**8 - Executar trabalhos referentes a registro, análise e controle de serviços contábeis.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**9 - Executar trabalhos relativos a balancetes, análises e controles estatísticos.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**10 - Executar serviços de cadastro em geral, manutenção e organização de arquivos cadastrais, microfilmagem e equipamento específico.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**11 - Executar serviços de análise e encaminhamento de processos, pesquisa legislativa e jurisprudencial.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**12 - Executar serviços relativos à atualização de registros funcionais, elaboração de folhas de pagamento, datilografia, cadastramento de servidores, operação de máquinas diversas e compra e controle de material.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**13 - Acompanhar, em todas as fases, os processos referentes ao registro do comércio.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**14 - Expedir registros, carteiras e outros documentos sob orientação superior.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**15 - Organizar e controlar os serviços de recepção, encaminhamento de documentos e correspondências em geral.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante



**16 - Secretariar autoridades de hierarquia superior, taquigrafando e redigindo expedientes relacionados as suas atividades.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**17 - Integrar-se em projetos de pesquisa, levantamento de dados e diagnósticos, emprestando apoio administrativo necessário.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

**18 - Fornecer dados estatísticos e apresentar relatórios de suas atividades.**

Com que frequência você realiza essa atividade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

Qual a importância dessa atividade na CEPO?

Sem importância  Pouco importante  Razoavelmente  Importante  Muito importante

## **APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 3 – ENTREVISTA ROTEIRO SEMIESTRUTURADO**

### **Diagnóstico de GC na CEPO/UDESC**

Esta é a terceira e última etapa do meu trabalho de mestrado sobre a Gestão do Conhecimento na CEPO.

Na primeira etapa foi realizada a seleção das atividades realizadas por cada cargo que tem maior impacto (frequência x importância), onde se chegou a algumas atividades que foram categorizadas para agrupar aquelas semelhantes e que se relacionam a um mesmo assunto. Essas categorias já foram repassadas e explicadas a todos.

Na segunda etapa foi realizado um diagnóstico de GC no setor, com base em 7 critérios principais, definidos no Modelo de GC para a APB.

Portanto, quando for mencionado as atividades ou processos de trabalho, na entrevista, deve-se remeter as categorias priorizadas e já apresentadas para o seu cargo. Caso tenham qualquer dúvida sobre essas categorias podem questionar a qualquer momento.

#### **CONSENTIMENTO DO PARTICIPANTE DA PESQUISA:**

Essa entrevista será gravada e posteriormente os dados nela contida farão parte dos resultados da minha dissertação de mestrado.

Fui informado (a) sobre o objetivo da pesquisa, entendi e concordo com a minha participação, assinalando o campo correspondente.

Li e concordo com a participação na pesquisa. ( )

Li e NÃO concordo com a participação na pesquisa ( )

#### **1) Critério 1: Liderança em GC**

Existe um incentivo institucional para a realização da Gestão do Conhecimento na UDESC?

Como é tratada a segurança dos dados e informações da CEPO, há algum tipo de controle?

Você conhece o planejamento estratégico da UDESC? Fica claro de como o seu trabalho impacta nos objetivos gerais da universidade? Você acha que todos têm essa ideia clara?

O que você acha que poderia ser melhorado em relação a questão de Liderança em Gestão do Conhecimento, tanto a nível institucional como na CEPO?

## **2) Critério 2: Processos**

Os processos em que você trabalha estão mapeados e tem um fluxo bem definido? Fale mais a respeito. Quais são os processos existentes?

Além de processos mapeados, há um banco ou definições de boas práticas para a sua atividade? Além “do que” fazer existe o “como fazer”?

Caso exista algum tipo de processo de trabalho, todos seguem esse processo na execução de suas atividades?

Como realiza-se a revisão e melhoria desses processos de trabalho? De quanto em quanto tempo? Envolve todas as pessoas ou somente parte delas? Como funciona?

Como você localiza as pessoas da CEPO com conhecimento e competências que podem lhe ajudar a realizar determinada tarefa, que você está com dificuldade?

Quais são as principais dificuldades e o que poderia ser melhorado em relação aos processos de trabalho da CEPO?

## **3) Critério 3: Pessoas**

Há colaboração entre as pessoas do setor na realização das atividades desenvolvidas? Como ocorre o trabalho em equipe?

Como ocorre o processo de treinamento, capacitação e desenvolvimento de carreira do seu cargo?

Como é realizada a distribuição de trabalho na CEPO?

Quando um novo colaborador entra na CEPO, há algum tipo de treinamento inicial? Como é realizado?

Quais são as principais dificuldades e o que poderia ser melhorado em relação ao desenvolvimento de carreira, capacitação e trabalho entre as pessoas da CEPO?

#### **4) Critério 4: Tecnologia**

Há ferramentas tecnológicas que as pessoas possam utilizar para compartilhar conhecimento sobre as atividades realizadas no setor? Quais essas ferramentas?

Qual o aparato tecnológico utilizado na CEPO para o desenvolvimento de suas atividades? Você acha essas ferramentas suficientes para que se desenvolva um trabalho de qualidade?

Quais são as principais dificuldades e o que poderia ser melhorado em relação as ferramentas tecnológicas utilizadas na CEPO?

#### **5) Critério 5: Processos de Conhecimento**

Como é realizado o compartilhamento do conhecimento no setor? Há alguma dinâmica ou eventos internos que facilite esse compartilhamento?

E o armazenamento e utilização desse conhecimento como ocorre?

E a criação do conhecimento novo como ocorre?

E entre setores da própria instituição há o compartilhamento de conhecimento?

E entre agentes externos e a CEPO há algum tipo de compartilhamento? Como é feito?

Quais são as principais dificuldades e o que poderia ser melhorado em relação ao compartilhamento de conhecimento na CEPO?

## **6) Critério 6: Aprendizagem e Inovação**

Como a equipe e a chefia lidam com os erros e insucessos em processos e atividades inovadoras?

Como ocorre a aprendizagem com base nos erros e acertos durante e após a execução de uma atividade? Isso é documentado e compartilhado de alguma forma?

É incentivada a busca por novas ferramentas e métodos de realização das atividades? Quantas horas você aloca nisso por mês?

Quando essas ferramentas e métodos inovadores são propostos como é a aceitação do grupo e da liderança?

Quais são as principais dificuldades e o que poderia ser melhorado em relação a aprendizagem e inovação na CEPO?

## **7) Critério 7: Resultados da GC**

Existem indicadores de desempenho e outras métricas utilizadas para avaliar a efetividade e qualidade do trabalho realizado?

Como você acha que indicadores poderiam melhorar o resultado do trabalho realizado?

Como são definidos os prazos e a qualidade almejada para a realização das atividades?

Quais são as principais dificuldades e o que poderia ser melhorado em relação a obtenção de resultados na CEPO?

## ANEXO A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 2 – QUESTIONÁRIO APLICADO VIA GOOGLE FORMS

### Nível de Maturidade de GC na CEPO

Caros colegas

O atendimento das demandas realizadas na CEPO/UDESC pelo seu grupo técnico e administrativo, demandam uma busca constante por conhecimento, sendo que a Gestão desse ativo é de extrema relevância para realizarmos um serviço com qualidade, eficácia e eficiência. Alguns dos objetivos essenciais da Gestão do Conhecimento Organizacional são:

- criar repositórios de conhecimento;
- melhorar o acesso e a transferência de conhecimento e;
- criar um ambiente propício à aprendizagem organizacional.

Nessa fase da minha pesquisa, gostaria de conhecer como a Coordenadoria de Engenharia, Projetos e Obras está em relação a gestão do seu conhecimento. Para isso, peço que os colegas respondam ao questionário abaixo com total franqueza e transparência. O questionário é apresentado pelo autor Fabio Ferreira Batista, grande estudioso na aplicação da GC na Administração Pública Brasileira, como a primeira etapa para elaboração de um Modelo de Gestão do Conhecimento para as Organizações Públicas.

Nesse sentido, solicito a sua contribuição respondendo a presente pesquisa. As informações obtidas serão tratadas visando aspectos de confidencialidade e discricionariedade e o anonimato será garantido. Sendo que os dados farão parte da dissertação de mestrado dessa servidora.

Agradeço o seu tempo e resposta.

**Karina Bastos (orientanda)**

Engenheira Civil - TUD CEPO/UDESC  
Mestranda em Administração Universitária UFSC  
Karina.boeira@udesc.br

**Dra Kelly Tosta (orientadora)**

Professora Dra em Gestão do Conhecimento pela UFSC  
[kellytosta@uffs.edu.br](mailto:kellytosta@uffs.edu.br)

A avaliação para cada questão deve seguir as orientações abaixo:

- Nas questões de 1 a 38, avaliar conforme a escala:

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.

- Nas questões de 39 a 42, avaliar conforme a escala:

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.

	<b>Critério 01: Liderança em Gestão do Conhecimento (GC)</b>	<b>Pontuação (1-5)</b>
1.	A CEPO 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 CEPO 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.	

	<b>Critério 02: Processo</b>	<b>Pontuação (1-5)</b>
7.	A CEPO 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 CEPO 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 CEPO tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	
11.	A CEPO 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 CEPO 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.	
	<b>Critério 03: Pessoas</b>	<b>Pontuação (1-5)</b>
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 CEPO e contribuem para o alto desempenho institucional.	
14.	A CEPO 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 do setor.	
15.	A CEPO tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	
16.	A CEPO conta com banco de competências dos seus servidores.	



17.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	
18.	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	

	<b>Critério 04: Tecnologia</b>	<b>Pontuação (1-5)</b>
19.	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) 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 CEPO.	
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 o setor como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	

	<b>Critério 05: Processos de Conhecimento</b>	<b>Pontuação (1-5)</b>
25.	A CEPO tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento	
26.	A CEPO conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento no setor.	
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 do setor é retido.	
29.	A CEPO compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por todo o setor para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	
30.	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da CEPO, os resultados são usados para melhorar o desempenho do setor e criar novo conhecimento.	

	<b>Critério 06: Aprendizagem e Inovação</b>	<b>Pontuação (1-5)</b>
31.	A CEPO articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	
32.	A CEPO 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.	

	<b>Critério 07: Resultados da GC</b>	<b>Pontuação (1-5)</b>
37.	A CEPO 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 CEPO.	
39.	A CEPO melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	
40.	A CEPO melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	
41.	A CEPO melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	
42.	A CEPO melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	

O espaço abaixo é destinado para que você deixe qualquer observação, experiência pessoal ou sugestão sobre os processos de Gestão do Conhecimento na Coordenadoria de Engenharia, Projetos e Obras.

-----

-----

-----

-----

-----