



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

Tácito Almeida de Lucca

**Implementação de Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) em Organizações
Projetizadas da Administração Pública**

Florianópolis
2022

Tácito Almeida de Lucca

**Implementação de Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) em Organizações
Projetizadas da Administração Pública**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Neri dos Santos, Dr.

Coorientador: Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.

Florianópolis

2022

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

De Lucca, Tácito Almeida

Implementação de Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC)
em Organizações Projetizadas da Administração Pública /
Tácito Almeida De Lucca ; orientador, Neri dos Santos,
coorientador, Gregório Jean Varvakis Rados, 2022.

184 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Sistema de
gestão do conhecimento. 3. Gerenciamento de projetos. 4.
Organização projetizada. 5. Administração pública. I.
Santos, Neri dos. II. Rados, Gregório Jean Varvakis . III.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós
Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Tácito Almeida de Lucca

**Implementação de Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) em Organizações
Projetizadas da Administração Pública**

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

Prof. Edson Rosa Gomes da Silva, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Fábio Ferreira Batista, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Patrícia de Sá Freire, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Solange Maria da Silva, Dra.
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 Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Neri dos Santos, Dr.
Orientador

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.
Coorientador

Florianópolis, 2022.

Este trabalho é dedicado aos meus queridos pais, Marlene e Moacir, que me deram todo suporte e educação necessários para que eu pudesse chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

São inúmeras as pessoas que marcaram esta trajetória e que merecem, aqui, o registro dos meus agradecimentos especiais:

Ao amigo Marcus Phoebe Farias Hinnig, “ex-egeciano”, por me incentivar a cursar o mestrado no EGC e dar todo o apoio e dicas para o meu ingresso no programa;

Aos colegas do EGC que se tornaram companheiros de jornada por compartilharmos objetivos em comum;

Aos colegas do grupo de pesquisa INKSYS 4.0 - Intensive Knowledge Systems & Digital Transformation, aprender com vocês foi uma experiência fantástica que vai muito além de um título acadêmico, minha consideração a vocês: Alice Vasquez, Prof. Alvino Moser, Prof. Armando Kolbe Júnior, Ediméia, Eliane Ferreira, Prof. Ricardo Diogo, Ricardo Pereira, Rita Lúcia, Prof. Sérgio Gargioni e Yuri Caldeira;

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - PPGEGC que me proporcionaram uma outra visão de mundo e que me estimularam a transformar o conhecimento tácito em explícito;

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES pelo apoio por meio de bolsa de estudos no início do programa e apoio financeiro recebido para participação em alguns congressos científicos;

Ao coordenador do EPROJ e meu líder, Vitor Santos Correa, que é um verdadeiro agente de mudança no Estado de Santa Catarina e que permitiu e apoiou a realização do estudo de caso no EPROJ;

Aos colegas do EPROJ que participaram das etapas de campo desta dissertação, por sua disponibilidade e contribuição com esta pesquisa;

Aos professores da banca: Dr. Edson Rosa Gomes da Silva, Dr. Fábio Ferreira Batista, Dra. Patrícia de Sá Freire e Dra. Solange Maria da Silva, por terem aceitado o convite de me avaliarem e dedicarem seu precioso tempo para fazerem suas contribuições com este estudo;

Ao meu coorientador Professor Dr. Gregório Jean Varvakis Rados pelas suas contribuições e *insights*, mesmo antes de ser coorientador, ainda nas disciplinas de Fundamentos de Gestão do Conhecimento e Gestão por Processos;

Ao meu orientador, Professor Dr. Neri dos Santos por me guiar nesta jornada. Sua disposição em compartilhar conhecimento e busca incansável por uma sociedade melhor

marcaram minha caminhada me proporcionando ensinamentos para a vida. Sou muito grato por ter tido um mestre como o senhor. Nosso país necessita de mais cidadãos como você, Professor Neri;

Aos meus amigos por todas as mensagens de apoio e incentivo que recebi nesta caminhada cuja companhia tive que me abster de muitos momentos;

À minha família, por torcerem e vibrarem com minhas conquistas, por serem compreensivos e entenderem minha ausência em muitos momentos. Especialmente à minha mãe Marlene, meu pai Moacir, minhas irmãs Nayere e Nicale, meus cunhados Arael e Fábio e meus sobrinhos, que fazem a alegria da família, Araê, Aiyra, Ayliê, Gabriel, Isabella e Alice.

“La connaissance est une navigation dans un océan d'incertitudes à travers des archipels de certitudes.” (MORIN, Edgar)

RESUMO

Na era atual de privatização, liberalização, globalização e transformação digital, a gestão do conhecimento (GC) não é mais uma opção para a administração pública, é uma necessidade imperativa. As organizações públicas estão sob forte pressão para melhorar a efetividade de seus serviços, mediante a capacidade de resposta, desempenho, integridade e transparência, bem como sua responsabilidade e inovação. Além disso, muitas das organizações do setor público são orientadas pela gestão de projetos, gerando situações ainda mais desafiadoras devido as condições de temporalidade e singularidade dos projetos. Os resultados têm mostrado que os processos de GC podem melhorar o desempenho nas organizações públicas. No entanto, apesar do número expressivo de modelos de GC disponíveis, poucos são aqueles que prescrevem como implementar a GC. Esse número é drasticamente reduzido para o setor público. Para organizações projetizadas da administração pública o cenário é ainda mais drástico, existe uma lacuna na literatura. Portanto, o objetivo do estudo foi propor um modelo de gestão do conhecimento para organizações projetizadas da administração pública. Para isso, a pesquisa utilizou o método Design Science Research (DSR) para o desenvolvimento do projeto e a produção de artefatos para propor a solução do problema e promover a aproximação entre a teoria e prática. O estudo utilizou-se também de revisão da literatura, a fim de identificar estudos experimentais e teóricos, métodos e modelos e comparar e avaliar suas características, componentes e metodologias. Para validação do modelo *ad hoc* proposto, foi realizado um estudo de caso por intermédio da implementação de um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) no Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina (EPROJ SC). Para a coleta de dados foram utilizados o método de grupo focal, o instrumento de pesquisa tipo survey e também foram coletados dados secundários. Como principais resultados do estudo houve a criação de um modelo de GC específico para organizações projetizadas da administração pública e a contribuição para a academia ao estabelecer o elo entre as temáticas de gestão do conhecimento, gerenciamento de projetos e setor público, tema inédito.

Palavras-chave: Sistema de gestão do conhecimento. Gerenciamento de projetos. Organização projetizada. Administração pública.

ABSTRACT

In the current era of privatization, liberalization, globalization and digital transformation, knowledge management (KM) is no longer an option for public administration, it is an imperative necessity. Public organizations are under strong pressure to improve the effectiveness of their services through their responsiveness, performance, integrity and transparency, as well as their accountability and innovation. Furthermore, many of the public sector organizations are project management oriented (PBO), generating even more challenging situations due to the temporality and uniqueness of the projects. The results have shown that KM processes can improve performance in public organizations. However, despite the expressive number of KM models available, few are those that prescribe how to implement KM. This number is drastically reduced for the public sector. For PBO of the public administration the scenario is even more drastic, there is a gap in the literature. Therefore, the objective of the study was to propose a knowledge management model for PBO of the public administration. For this, the research used the Design Science Research (DSR) method for the development of the project and the production of artifacts to propose the solution of the problem and promote the approximation between theory and practice. The study also used a literature review in order to identify experimental and theoretical studies, methods and models and compare and evaluate their characteristics, components and methodologies. To validate the proposed ad hoc model, a case study was carried out through the implementation of a Knowledge Management System (KMS) in the Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina (EPROJ SC). For data collection, the focus group method, the survey-type research instrument and secondary data were also collected. As main results of the study there was the creation of a specific KM model for PBO of the public administration and the contribution to the academy by establishing the link between the themes of knowledge management, project management and the public sector, an unprecedented topic.

Keywords: Knowledge management system. Project management. Project based organization. Public administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição dos trabalhos relacionados no tempo.	25
Figura 2 - Distribuição dos trabalhos relacionados por titulação.	26
Figura 3 - Distribuição dos trabalhos relacionados por área de concentração.	26
Figura 4 - Enquadramento metodológico segundo Saunders <i>et al.</i> (2019).	46
Figura 5 - Design Science Research (DSR).....	47
Figura 6 - Resultado da busca pelos três temas na base Scopus.	50
Figura 7 – Resultado da busca pelos três temas na base Web of Science.	50
Figura 8 - Modelo do Guia Europeu de Boas Práticas de GC.	56
Figura 9 - Modelo de Pawlowski e Bick.	58
Figura 10 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira. ...	60
Figura 11 - Framework de Programa de Gestão de Conhecimento da APQC.	62
Figura 12 - Modelo de Milton e Lambe.	64
Figura 13 - APO KM Framework.	68
Figura 14 - EPROJ KM Framework.....	83
Figura 15 - Abordagem de implementação EPROJ KM.	90
Figura 16 - Processo para realização do diagnóstico.....	115
Figura 17 - Resultado da avaliação.	116
Figura 18 - Níveis de maturidade em gestão do conhecimento.....	117
Figura 19 - Resultado da avaliação.	122
Figura 20 - Implementar o projeto piloto.	125
Figura 21 - Marcos legais do EPROJ.	129
Figura 22 - Estágios da aplicação do Diagnóstico.....	131
Figura 23 - Resultado da avaliação.	135
Figura 24 - Nível de maturidade em GC do EPROJ.	136
Figura 25 - Proposta de reestruturação organizacional do EPROJ.....	143
Figura 26 - Proposta de estruturação da coordenadoria de gestão do conhecimento.	144
Figura 27 - Proposta do processo de <i>onboarding</i> para o EPROJ – AS IS.....	148
Figura 28 - Processo de <i>onboarding</i> para o EPROJ após feedback e adaptação – TO BE. ...	153

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Trabalhos anteriores do EGC relacionados a dissertação.	20
Quadro 2 - Administração Direta e Indireta.	30
Quadro 3 - Práticas intraprojetos de gestão do conhecimento.	36
Quadro 4 - Práticas interprojetos de gestão do conhecimento.	37
Quadro 5 - Principais funções dos PMOs relacionadas à GC.	38
Quadro 6 - Diferenciação entre método, modelo e framework.	39
Quadro 7 - Primeira pesquisa (gestão do conhecimento na administração pública).	51
Quadro 8 - Segunda pesquisa (gestão do conhecimento no gerenciamento de projetos).	52
Quadro 9 - Portfólio final.	52
Quadro 10 - Comparação entre os modelos de implantação de GC.	69
Quadro 11 - Critérios de seleção do modelo.	73
Quadro 12 - Análise multicritério para seleção do modelo.	77
Quadro 13 - Adaptações necessárias ao APO KM Framework.	81
Quadro 14 - Categorias avaliadas.	91
Quadro 15 - Categoria 1: Liderança em Gestão do Conhecimento.	92
Quadro 16 - Categoria 2: Projetos.	94
Quadro 17 - Categoria 3: Pessoas.	98
Quadro 18 - Categoria 4: Tecnologia.	102
Quadro 19 - Categoria 5: Processo de Conhecimento.	105
Quadro 20 - Categoria 6: Aprendizagem e Inovação.	108
Quadro 21 - Categoria 7: Resultados.	111
Quadro 22 - Resultado final dos desafios e oportunidades de melhoria.	116
Quadro 23 - Razão Convicente ou Impacto Significativo.	118
Quadro 24 - Estratégia e Programa de Gestão do Conhecimento.	119
Quadro 25 - Potenciais Projetos de Gestão do Conhecimento.	120
Quadro 26 - Matriz de priorização de projetos de GC.	121
Quadro 27 - Métodos e ferramentas de GC.	122
Quadro 28 - Plano de implementação do projeto piloto.	124
Quadro 29 - Avaliação do processo.	126
Quadro 30 - Respostas a resistência a GC.	127
Quadro 31 - Plano de comunicação.	127
Quadro 32 - Desafios e oportunidades de melhoria.	131

Quadro 33 - Razão convincente ou impacto significativo.....	137
Quadro 34 - Estratégia e programa de gestão do conhecimento.	140
Quadro 35 - Potenciais iniciativas, práticas e projetos de GC.....	141
Quadro 36 - Matriz de priorização de projetos de GC.	142
Quadro 37 - Métodos e ferramentas de GC.....	145
Quadro 38 - Plano de implementação do projeto piloto.....	145
Quadro 39 - Avaliação do processo.....	150

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado final da avaliação.....	115
Tabela 2 - Resultado da avaliação.	134

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas
APO Asian Productivity Organization
APQC American Productivity and Quality Center
CEN Comité Européen de Normalisation
DSR Design Science Research
EGC Engenharia e Gestão do Conhecimento
EGP Escritório de Gerenciamento de Projetos
EPROJ Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina
GC Gestão do Conhecimento
ISO International Organization for Standardization
KM Knowledge Management
KMFG Knowledge Management Facilitators' Guide
MGCAPB Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira
NBR Norma Brasileira
PMEs Pequenas e Médias Empresas
PMI Project Management Institute
PMO Project Management Office
PPGEGC Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
SGC Sistema de Gestão do Conhecimento
TI Tecnologia da Informação
UFSC Universidade Federal de Santa Catarina
WoS Web of Science
NUPROJ Núcleo de Gestão de Projetos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	MOTIVAÇÃO ACERCA DO TEMA	16
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
1.4	OBJETIVOS	18
1.4.1	Objetivo Geral.....	18
1.4.2	Objetivos Específicos	18
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESCOPO DO TRABALHO	19
1.6	ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC)	19
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO	26
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	27
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	29
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS ...	34
2.4	MÉTODO, MODELO E FRAMEWORK.....	39
2.5	SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	43
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
3.1	TIPO E NATUREZA DO ESTUDO	45
3.2	MÉTODO DE PESQUISA.....	47
3.3	COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS DE GC.....	53
4	MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	54
4.1.1	Modelo do Guia Europeu de Boas Práticas de GC.....	55
4.1.2	Modelo de Pawlowski e Bick.....	57
4.1.3	Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB).....	59

4.1.4	Framework de Programa de Gestão de Conhecimento da American Productivity and Quality Center (APQC)	61
4.1.5	Modelo de Milton e Lambe	63
4.1.6	Modelo da Asian Productivity Organization (APO)	66
5	ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE GC	69
6	MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ORGANIZAÇÕES PROJETIZADAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	72
6.1	CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO MODELO	72
6.2	SELEÇÃO DO MODELO	75
6.3	ADAPTAÇÃO DO MODELO	80
6.3.1	Visão e Missão	84
6.3.2	Aceleradores	84
6.3.2.1	<i>Liderança</i>	84
6.3.2.2	<i>Pessoas</i>	84
6.3.2.3	<i>Projetos</i>	85
6.3.2.4	<i>Tecnologia</i>	85
6.3.3	Processos de Conhecimento	86
6.3.3.1	<i>Identificar</i>	86
6.3.3.2	<i>Criar</i>	86
6.3.3.3	<i>Armazenar</i>	87
6.3.3.4	<i>Compartilhar</i>	87
6.3.3.5	<i>Aplicar</i>	88
6.3.4	Aprendizagem e Inovação	88
6.3.5	Resultados	88
6.4	ABORDAGEM DE IMPLEMENTAÇÃO DO EPROJ KM FRAMEWORK	89
6.4.1	Descobrir	90
6.4.1.1	<i>Diagnóstico da Gestão do Conhecimento</i>	90

6.4.1.2	<i>Criar uma Razão Convincente ou Impacto Significativo</i>	117
6.4.2	Projetar	118
6.4.2.1	<i>Desenvolver estratégia de GC</i>	118
6.4.2.2	<i>Identificar potenciais projetos</i>	119
6.4.2.3	<i>Desenhar processos</i>	121
6.4.2.3.1	Desenvolver uma estrutura de GC	121
6.4.2.3.2	Desenvolver métodos e ferramentas de GC	122
6.4.2.3.3	Conscientizar a instituição através da comunicação	123
6.4.2.4	<i>Formular um projeto piloto e um plano de implementação</i>	123
6.4.3	Desenvolver	124
6.4.3.1	<i>Implementar o projeto piloto</i>	124
6.4.3.2	<i>Avaliar Feedback e Adaptar</i>	125
6.4.4	Implementar	126
6.4.4.1	<i>Implementar o plano em toda a organização</i>	126
6.4.4.2	<i>Solucionar a resistência a GC</i>	127
6.4.4.3	<i>Desenvolver plano de comunicação</i>	127
6.4.4.4	<i>Fazer uma avaliação contínua</i>	128
6.5	ESTUDO DE CASO: ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS DE SANTA CATARINA (EPROJ)	128
6.5.1	Descobrir	130
6.5.1.1	<i>Diagnóstico da Gestão do Conhecimento</i>	130
6.5.1.2	<i>Criar uma Razão Convincente ou Impacto Significativo</i>	136
6.5.2	Projetar	139
6.5.2.1	<i>Desenvolver estratégia de GC</i>	139
6.5.2.2	<i>Identificar potenciais programas</i>	141
6.5.2.3	<i>Desenhar processos</i>	143
6.5.2.3.1	Desenvolver a estrutura de gestão do conhecimento	143

6.5.2.3.2	Desenvolver métodos e ferramentas de GC.....	144
6.5.2.4	<i>Formular um projeto piloto e um plano de implementação</i>	145
6.5.3	Desenvolver	146
6.5.3.1	<i>Implementar o projeto piloto</i>	147
6.5.3.1.1	Identificar os requisitos.....	147
6.5.3.1.2	Modelar o processo.....	147
6.5.3.1.3	Produzir os artefatos	148
6.5.3.1.4	Validar o processo	149
6.5.3.1.5	Revisar o processo	149
6.5.3.1.6	Treinar a equipe	149
6.5.3.1.7	Apresentar o novo processo ao EPROJ	149
6.5.3.2	<i>Avaliar Feedback e Adaptar</i>	149
6.5.4	Implementar	153
7	CONCLUSÕES	154
7.1	CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS.....	155
7.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	156
7.3	PROPOSTAS PARA ESTUDOS FUTUROS.....	156
	REFERÊNCIAS	158
	GLOSSÁRIO	169
	APÊNDICE A – Minuta da portaria de criação da coordenadoria de gestão do conhecimento	171
	APÊNDICE B – Proposta do processo de <i>onboarding</i> para o EPROJ – AS IS173	
	APÊNDICE C – Proposta do processo de <i>onboarding</i> para o EPROJ – TO BE	174
	APÊNDICE D – Guia de boas-vindas ao novo servidor	175
	APÊNDICE E – Mapa de localização do EPROJ	177

APÊNDICE F – Arte de boas-vindas para fixação na tela do computador 178

1 INTRODUÇÃO

Na era atual de privatização, liberalização, globalização e transformação digital, os programas de gestão do conhecimento (GC) não são mais uma opção para o setor público, mas sim uma necessidade imperativa. As organizações do setor público estão sob forte pressão para melhorar seus serviços, mediante a capacidade de resposta, desempenho, integridade e transparência, bem como sua responsabilidade e inovação por meio de parcerias com o setor privado e outras instituições financeiras (LUEN; AL-HAWAMDEH, 2001; CONG; PANDYA, 2003; AL-KHOURI, 2014; ALIŃSKA *et al.*, 2018; BALASUBRAMANIAN; AL-AHBABI; SREEJITH, 2019).

Os resultados têm mostrado que os processos de GC podem melhorar todos os três pilares de desempenho nas organizações do setor público: a inovação, a qualidade da prestação de serviços e a eficiência operacional dos serviços (CONG; PANDYA, 2003; APO, 2013). Isso deve motivar todas as organizações do setor público, a implementar processos de GC (BALASUBRAMANIAN; AL-AHBABI; SREEJITH, 2019). Além disso, os cidadãos agora esperam os mesmos níveis e padrões de serviço que recebem do setor privado.

Ao longo dos anos as instituições públicas vêm se orientando para utilização da gestão por projetos, gerando situações mais desafiadoras para a GC devido as condições de temporalidade e da singularidade dos projetos (JULIAN, 2008; HANISCH *et al.*, 2009; SHINODA; MAXIMIANO; SBRAGIA, 2015). Essas organizações participam de diversos projetos que geram conhecimentos relevantes para o seu desenvolvimento (ARASAKI; STEIL; SANTOS, 2017) representando uma oportunidade de adquirir novos conhecimentos para os indivíduos e para a organização (TERZIEVA; MORABITO, 2016) e gerir esse conhecimento é essencial para alavancar o desempenho dos projetos (PAULI; SELL, 2019).

Turner (2005) relata que as organizações projetizadas têm desafios a serem vencidos para realizar a gestão de seus conhecimentos. Esse aspecto é também discutido por Pinto (2005), ao questionar como nós podemos institucionalizar e tornar essas práticas sistemáticas, quando em sua própria natureza a gestão de projetos representa um empreendimento único, no qual não é dirigido a longo prazo, mas em todos os sentidos temporários. A questão da natureza dos projetos, apontada por Pinto (2005), é relevante para a compreensão da dificuldade de gerenciar conhecimentos em organizações baseadas em projetos. Há dois aspectos-chave nessa definição: temporalidade e singularidade. Apesar dos desafios vivenciados por organizações projetizadas, essas organizações têm no conhecimento o seu

principal ativo. Essa característica torna a gestão do conhecimento em seus projetos uma questão fundamental.

Em comparação com o setor privado, a implementação da GC é bastante nova para o setor público (FRIIS, 2002; YAO; KAM; CHAN, 2007; LAIHONEN; MANTYLA, 2018). Mesmo os estudos relativamente limitados que investigaram GC no setor público foram amplamente fragmentados e *ad hoc*, pesquisando um subconjunto de questões isoladas (MASARRO; DUMAY; GARLATTI, 2015), em vez de considerar todos os aspectos juntos de modo sistêmico. Apesar do número expressivo de modelos de GC disponíveis na literatura, poucos são os modelos ou métodos de implementação de GC. Este número se reduz drasticamente quando aplicável ou específico para o setor público. Especificamente para as organizações públicas projetizadas, há uma evidente lacuna na literatura.

1.1 MOTIVAÇÃO ACERCA DO TEMA

A presente dissertação originou-se primordialmente da preocupação incessante do autor com as dificuldades e consequências observadas nos projetos ocasionadas pela carência da gestão do conhecimento nas organizações pelas quais atuou ou prestou serviço, muito antes da admissão no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao ingressar no ano de 2020 para o time do Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina concomitantemente ao PPGEGC e constatar que o setor público é ainda mais deficitário em gestão do conhecimento, surgiu a oportunidade de almejar contribuir para esta temática. Usando uma visão baseada no conhecimento e pragmatismo, este trabalho é impulsionado pelo desejo de melhorar a gestão do conhecimento em organizações projetizadas da administração pública a fim de entregar mais valor ao cidadão.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Neste contexto, surge a questão de pesquisa: *como implementar um sistema de gestão do conhecimento em organizações projetizadas da administração pública?*

1.3 JUSTIFICATIVA

Projetos são intensivos em conhecimento e em organizações projetizadas a maior parte do conhecimento explícito está nos projetos. É fundamental que os projetos sejam gerenciados de forma que o conhecimento criado com o desenvolvimento dos projetos permaneça na instituição mesmo que os servidores saiam ou sejam realocados dentro da instituição. Muitas das organizações do setor público são orientadas pela gestão de projetos, gerando situações mais desafiadoras para a GC devido as condições de temporalidade e da singularidade dos projetos (JULIAN, 2008; HANISCH *et al.*, 2009; SHINODA; MAXIMIANO; SBAGIA, 2015). A GC por intermédio do estabelecimento de uma metodologia formal de gerenciamento de projetos contribui neste sentido.

Conforme já destacado, apesar do grande número de modelos de GC disponíveis na literatura, poucos são os modelos ou métodos de implementação de GC. Este número se reduz drasticamente quando aplicável ou específico para o setor público. Especificamente para as organizações públicas projetizadas, há uma evidente lacuna na literatura, demandando assim um modelo específico que seja aderente as necessidades e particularidades das organizações projetizadas da administração pública.

Práticas de GC inadequadas no setor público podem levar a altos custos como perda de memória institucional, lacunas de conhecimento e decisões inadequadas (LUEN; AL-HAWAMDEH, 2001). Além disso, as entidades do setor público são forçadas a mudar de abordagens tradicionais e burocráticas para abordagens mais gerenciais (CHIEM, 2001; APO, 2013; MCEVOY; RAGAB, 2017), porque os cidadãos agora esperam os mesmos níveis e padrões de serviço que recebem do setor privado. A GC pode desempenhar papéis importantes no setor público como aumentar a capacidade de tomada de decisão, ajudar o público a participar na formulação de políticas e desenvolver uma força de trabalho de GC, permitir que a sociedade prospere e aumentar a qualidade de vida dos cidadãos (WIIG, 2002).

Destaca-se ainda que os mandatos eletivos para os cargos do poder executivo no Brasil têm duração de quatro anos. O mandato eletivo limitado a quatro anos é uma forma de possibilitar a troca de governantes e, assim, melhorar as gestões dos governos com novas ideias e políticas públicas, objetivando com a alternância de poder reforçar a democracia e trazer benefícios ao cidadão. Para a Fundação Dom Cabral (2022), esta etapa de alternância de poder requer uma boa transição de governo para que os potenciais ganhos da alternância não sejam fragilizados com os riscos de descontinuidade de políticas públicas assertivas. A transição governamental precisa se traduzir em um instrumento facilitador, com foco na continuidade de políticas públicas e a garantia de um ciclo constante sem prejuízo à

população. A GC tem muito a contribuir neste momento podendo colaborar na estruturação e estabelecimento de processos para que este período possa acontecer da melhor maneira possível, sem grandes prejuízos para o Estado e população.

Ressalta-se que o processo de transição visa garantir o princípio da supremacia do interesse público, uma vez que minimiza a possibilidade de paralisação no atendimento aos interesses da coletividade, conforme determina a Lei Complementar nº 101/2000, pois nela foram introduzidas regras que devem ser observadas pelos gestores para o final de mandato. A cultura da transição de governo no Brasil ainda é bastante incipiente. No âmbito da União, foi editada, há apenas 20 anos, a Lei Federal nº 10.609, em 20 de dezembro de 2002, versando especificamente sobre a transição de governo, facultando ao candidato eleito à Presidente da República a possibilidade de instituir ou não a equipe de transição com a definição de suas atividades. Na esfera dos Estados, existem alguns exemplos recentes de regulamentação, por meio de Decreto, que dispõe sobre a atuação dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual durante o processo de transição governamental. Mas há ainda um caminho longo para uma verdadeira institucionalização dos processos de transição nos governos estaduais, destaca a Fundação Dom Cabral (2022).

1.4 OBJETIVOS

Para responder à questão de pesquisa desse estudo foram elencados os seguintes objetivos de pesquisa.

1.4.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de gestão do conhecimento para organizações projetizadas da administração pública.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo desta pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Definir os requisitos que um modelo de GC deve atender para implementação em organizações projetizadas da administração pública;
- Analisar os modelos propostos, segundo esses critérios;
- Selecionar, dentre os modelos de GC analisados, aquele que mais atende os referidos requisitos; e
- Elaborar um projeto de implementação de um modelo de GC, nas suas diferentes etapas.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESCOPO DO TRABALHO

Considerando a questão de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos delineados, esse estudo irá propor um modelo de gestão do conhecimento para organizações projetizadas da administração pública, considerando as seguintes delimitações:

- Identificação e análise na literatura, de estudos e modelos existentes para implementação de GC em organizações baseadas em projetos, com foco na administração pública, em especial os modelos híbridos ou prescritivos;
- Não faz parte deste trabalho a análise de todos os estudos e modelos de sistemas de gestão existentes, e sim os voltados à GC, bem como delimitados às organizações públicas projetizadas; e
- Implementação de GC, com intervenção física e/ou virtual em uma organização projetizada da administração pública para fins de análise de consistência do modelo *ad hoc* proposto.

Na próxima seção apresenta-se a aderência dessa pesquisa ao PPGEGC.

1.6 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC)

O tema da presente dissertação é aderente ao PPGEGC uma vez observada sua interdisciplinaridade. Diferentes disciplinas se complementam e interagem entre si para que fosse possível a realização deste estudo intitulado “Implementação de um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) em Organizações Projetizadas da Administração Pública”.

O EGC articula um conjunto de visões aparentemente opostas, mas que, em um contexto interdisciplinar, se apresentam como complementares, abrindo vias para desvelar a complexidade do processo de construção do conhecimento (PACHECO; FREIRE; TOSTA, 2011).

A interdisciplinaridade promove mediação na comunicação entre diferentes áreas de conhecimento, e gera uma linguagem comum entre os cientistas de diferentes campos ou disciplinas ou especialidades, mediante a qual eles compreendem o construto do outro e o seu próprio (ETGES, 1995). A interdisciplinaridade consiste em sistemas de dois níveis e de objetivos múltiplos, sendo a coordenação procedendo do nível superior (JAPIASSU, 1976).

A dissertação encontra-se inserida na área de concentração de Gestão do Conhecimento (GC) e sua linha de pesquisa correspondente ao trabalho é a Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento. A área de concentração e a linha de pesquisa na qual se encontra o trabalho possuem uma visão autopoietica do conhecimento, onde a maior responsabilidade está na interpretação e não nos processos de coletar a informação. Para a GC, o conhecimento é um “processo e produto efetivado na relação entre pessoas e agentes não humanos para a geração de valor”. Esta área estuda as bases conceituais e metodológicas para implantação da gestão organizacional baseada no conhecimento.

Logo, visa à transformação dos conhecimentos individuais em conhecimentos coletivos e organizacionais. Em consulta a base de teses e dissertações do EGC (BTD EGC) em 2020, foram identificados são 22 (vinte e dois) trabalhos anteriores relacionados a dissertação de mestrado. O quadro a seguir apresenta os trabalhos segundo ano, tipo (Mestrado – M, Doutorado – D e Pós-Doutorado – PD), área (Gestão do Conhecimento – GC, Engenharia do Conhecimento – EC e Mídias do Conhecimento – MC), temática (Gestão do Conhecimento - GC, Gerenciamento de Projetos - GP e Administração Pública - AP), título, autor(a) e orientador(a):

Quadro 1 - Trabalhos anteriores do EGC relacionados a dissertação.

#	Ano	Tipo	Área	Temática	Título	Autor(a)	Orientador(a)
1	2019	D	GC	GC	Sistemática para Adoção de Observatórios Tecnológicos de Conhecimento como Práticas de Gestão do Conhecimento Organizacional	Alessandra Duarte Batista	Prof. Dr. Roberto Carlos Pacheco
2	2019	D	GC	GC	Práticas de Gestão	Leonardo	Prof. Dr.

#	Ano	Tipo	Área	Temática	Título	Autor(a)	Orientador(a)
					do Conhecimento e Barreiras à Aprendizagem Organizacional	Souza Reis Figueiredo	Gregório Varvakis
3	2019	T	GC	GC	Estratégias para o Compartilhamento do Conhecimento nos Processos de Hospitalização Pediátrica visando o Cuidado Resolutivo	Ivana Maria Fossari	Profa Dra. Édis Mafra Lapolli
4	2019	D	GC	GC	Sistemas de Memória Organizacional: um Estudo de Caso	Xênia Cemin	Prof.a Dra. Ana Maria Benciveni Franzoni
5	2018	D	GC	GC/GP/AP	Identificação de ferramentas e técnicas da gestão do conhecimento para a promoção do sucesso de projetos de governo eletrônico.	Pablo Procópio Martins	Prof. Dr. Denílson Sell
6	2017	D	GC	GC/GP	Modelo para auditoria do conhecimento em gerenciamento de projeto	Demis Marques	Profa. Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini
7	2015	T	GC	GC/AP	Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na	Angela Regina Heinzen Amin	Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados

#	Ano	Tipo	Área	Temática	Título	Autor(a)	Orientador(a)
					Administração Pública	Helou	
8	2015	D	GC	GC	Alternativas para Implantação de Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas – Pme: Um Estudo de Caso em Empresas Catarinenses	Evelin Priscila Trindade	Prof. Dr. Fernando Alvaro Ostuni Gauthier
9	2015	D	EC	GC/AP	Modelo de Sistema de Conhecimento para Gestão de Listas de Espera para Cirurgias no Sistema Único de Saúde.	Maico Oliveira Buss	Prof. Dr. Fernando Alvaro Ostuni Gauthier
10	2015	T	GC	GC	Arquétipo para o Compartilhamento do Conhecimento à Luz da Estética Organizacional e da Gestão Empreendedora	Inara Antunes Vieira Willerding	Profa. Dra. Édis Mafra Lapolli
11	2015	T	GC	GC/AP	Framework de Gestão do Conhecimento para Bibliotecas Universitárias	Roberta Moraes de Bem	Profa. Dra. Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho
12	2013	D	EC	GC/GP/AP	Sistema de Conhecimento para Apoio e Gestão de Recursos de	Luciano Antonio Costa	Prof. Dr. João Bosco da Mota Alves

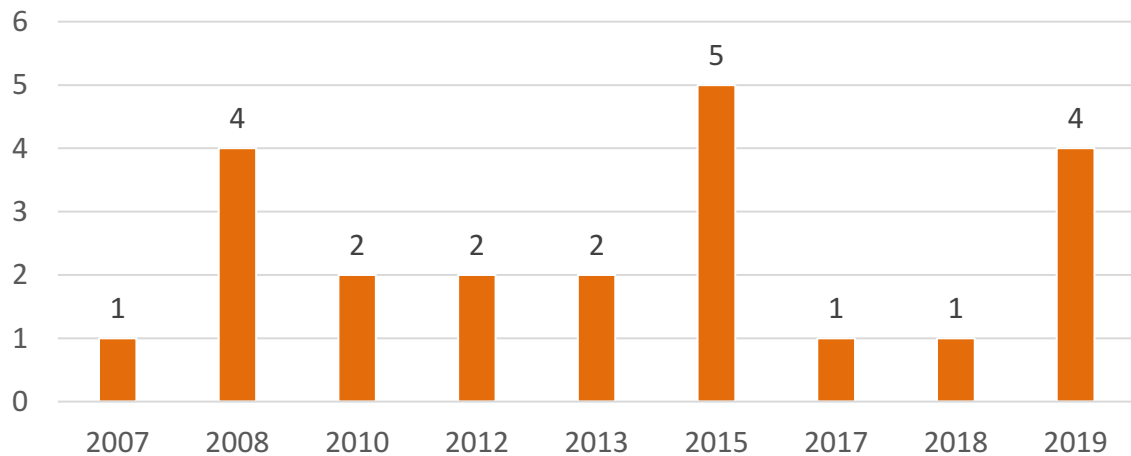
#	Ano	Tipo	Área	Temática	Título	Autor(a)	Orientador(a)
					Programas de Governo em Municípios		
13	2013	T	GC	GC/AP	Diretrizes para Implantação da Gestão do Conhecimento no Centro de Ensino da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina – CEPM	Roberto Martins da Silveira	Prof. Dr. Carlos Augusto Monguilhott Remor
14	2012	PD	GC	GC/AP	Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como Implementar a Gestão do Conhecimento para Produzir Resultados em Benefício do Cidadão.	Fábio Ferreira Batista	Prof. Dr. Neri dos Santos
15	2012	D	EC	GC/AP	Modelagem de Sistema de Conhecimento para Apoio a Decisão Sentencial na Justiça Estadual	Egon Sewald Júnior	Prof. Dr. Aires José Rover
16	2010	D	EC	GC/AP	Sistema de Conhecimento para Gestão Documental no Setor Judiciário: uma aplicação no	Samuel Fernandes Ribeiro	Prof. Dr. Aran Bey Tcholakien Morales

#	Ano	Tipo	Área	Temática	Título	Autor(a)	Orientador(a)
					Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina		
17	2010	D	MC	GC	Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional: Causas Essenciais dos Problemas de Integração em Fusões e Aquisições (F&A)	Patrícia de Sá Freire	Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama
18	2008	D	EC	GC	Uma abordagem de engenharia do conhecimento à gestão estratégica da inovação	Erika Suzuki	Profa. Dra. Aline França de Abreu
19	2008	D	GC	GC/AP	Gestão do Conhecimento no Setor Elétrico: Proposta para o Setor de Manutenção de Linhas de Transmissão da Eletrosul – Centrais Elétricas S.A.	Giuvania Terezinha Lehmkuhl	Profa. Dra. Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho
20	2008	D	GC	GC	Modelo de ação sobre as dimensões do clima organizacional impactantes à implantação da gestão do conhecimento nas organizações	Marcos Antônio Garcia	Prof. Dr. Osmar Possamai

#	Ano	Tipo	Área	Temática	Título	Autor(a)	Orientador(a)
21	2008	T	GC	GC	Um Modelo de Sistemas de Gestão do Conhecimento em um Framework para a Promoção da Permanência Discente no Ensino de Graduação	Renato Cislaghi	Prof. Dr. Sílvio Serafim da Luz Filho
22	2007	D	GC	GC	Modelo Cooperativo para Sistema de Gestão do Conhecimento	Alex de Jesus Zissou	Prof. Dr. Nilson Lemos Lage

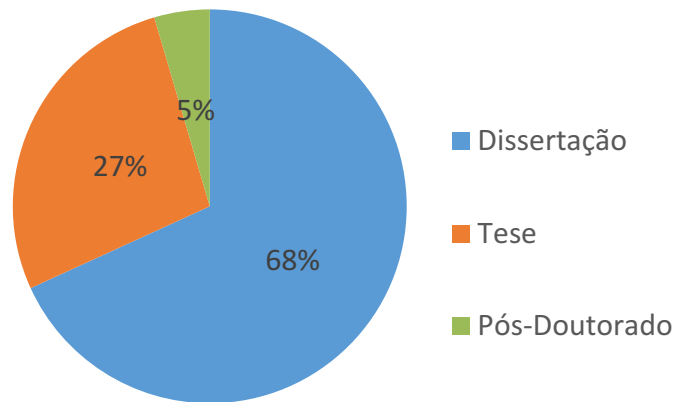
Fonte: Autor.

Figura 1 - Distribuição dos trabalhos relacionados no tempo.



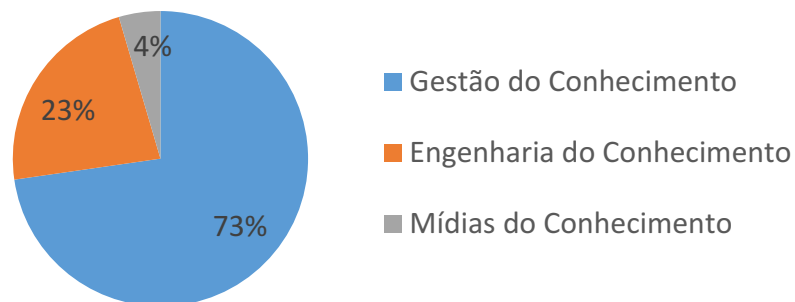
Fonte: Autor.

Figura 2 - Distribuição dos trabalhos relacionados por titulação.



Fonte: Autor.

Figura 3 - Distribuição dos trabalhos relacionados por área de concentração.



Fonte: Autor.

A proposta de dissertação se diferencia em relação aos demais trabalhos já desenvolvidos no EGC por ser o primeiro a propor uma implantação de um SGC em uma organização projetizada no setor público, ou seja, contemplar em uma mesma proposta os temas gestão do conhecimento, gerenciamento de projetos e administração pública.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está estruturado em sete capítulos. No primeiro capítulo, o estudo é introduzido, apresentando a motivação acerca do tema, questão de pesquisa, justificativa,

objetivos, delimitação do escopo do trabalho e aderência ao PPGEGC. No segundo capítulo é realizada a fundamentação teórica onde são exploradas as temáticas de gestão do conhecimento, gestão do conhecimento na administração pública, gestão do conhecimento no gerenciamento de projetos, método, modelo e framework e sistema de gestão do conhecimento. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, descrevendo tipo e natureza do estudo, o método de pesquisa para o alcance dos objetivos propostos e o método comparativo entre os modelos de GC.

No quarto capítulo são apresentados os modelos de GC. No quinto capítulo é realizada uma análise comparativa dos modelos de GC. O sexto capítulo traz o modelo de gestão do conhecimento para organizações projetizadas da administração pública, apresentando os critérios de seleção do modelo, a seleção do modelo, a adaptação do modelo, a abordagem de implementação e a aplicação do estudo de caso no Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina. No sétimo capítulo são apresentadas as conclusões onde são expostas as contribuições científicas, as limitações da pesquisa e as propostas para estudos futuros. Para finalizar, são relacionadas as referências bibliográficas mencionadas no estudo e os apêndices da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são explorados os temas de gestão do conhecimento, gestão do conhecimento na administração pública, gestão do conhecimento no gerenciamento de projetos e método, modelo e framework, tópicos que são o alicerce da pesquisa.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A partir do final da década de 1980, os colaboradores começaram a ser vistos como fonte de conhecimento capazes de impulsionar o desempenho organizacional (WIIG, 1997), provocando uma mudança de paradigma com o conhecimento se tornando mais crítico do que os fatores de produção tradicionais, como terra, trabalho e capital (DRUCKER, 1998). Artigos e livros acadêmicos de GC começaram a aparecer no início de 1990, e os primeiros livros didáticos de GC apareceram apenas no final da década de 1990. Mais recentemente, em 2018, foi lançada a primeira norma que trata do tema, a ISO 30.401 – Sistema de Gestão do Conhecimento (Requisitos).

Reduções da força de trabalho, medidas de corte de custos e as demandas de aprendizagem just-in-time e ao longo da vida reforçaram a importância de gerenciar o conhecimento (BERCE; LANFRANCO; VEHOVAR, 2008). Desde então, o conhecimento vem sendo reconhecido como fundamental para o crescimento organizacional (AHN; PARK; JUNG, 2009), tornando-se um ativo essencial para sustentar a vantagem competitiva (NOORDIN; BURHANUDDIN; KANAA, 2012) e uma ferramenta para melhoria contínua e inovação em todas as organizações (AL-KHOURI, 2014), públicas e privadas, ocupando posição de destaque tanto no contexto organizacional quanto no contexto acadêmico (DAMIAN *et al.*, 2019).

O conhecimento pode ser categorizado em explícito e tácito (POLANYI, 1966). Nonaka e Takeuchi (1995) observaram que o conhecimento explícito está disponível na forma de arquivos, coleções de bibliotecas ou bancos de dados, enquanto alguns tipos de conhecimento tácito (que também servem como capital de conhecimento de uma organização) são difíceis ou impossíveis de acessar, por exemplo, as experiências acumuladas, criatividade e habilidades que residem nos indivíduos. Este último, é considerado a fonte mais valiosa de conhecimento e é a mais provável de conduzir a grandes avanços nas organizações (WELLMAN, 2009). Outra maneira de ver o conhecimento explícito e tácito é ver o conhecimento explícito como “ciência” e o conhecimento tácito como “arte” (LUEN; AL-HAWAMDEH, 2001).

O conhecimento explícito é fácil de ser identificado, armazenado e recuperado (WELLMAN, 2009). Entretanto, o conhecimento tácito é difícil de ser transmitido oralmente e está profundamente enraizado na ação, no compromisso e envolvimento (NONAKA, 1994), sendo específico do indivíduo. Para que as organizações possam usufruir dos benefícios advindos do conhecimento, é necessário que ele seja gerido adequadamente (DAMIAN *et al.*, 2019), tornando-se importante somente quando usado e aplicado para criar valor para a organização (AL-AHBABI *et al.*, 2019).

O princípio central da GC é garantir a implementação efetiva e ampla dos processos de GC, ou seja, criação de conhecimento, captura e armazenamento de conhecimento, compartilhamento e aplicação e uso de conhecimento, para atingir os resultados de desempenho organizacional desejados (VON KROGH, 1998; ALAVI; LEIDNER, 2001). De fato, enquanto a gestão da qualidade focou na eficácia dos processos organizacionais, a GC focou na efetividade dos processos organizacionais. A GC é um esforço sistemático para

estimular e facilitar o fluxo de conhecimento dentro da organização e para acelerar o aprendizado organizacional (MASARRO; DUMAY; GARLATTI, 2015).

A Asian Productivity Organization – APO (2020), conceitua a GC como um conjunto integrado de práticas utilizadas pelas organizações para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento a fim de aumentar a produtividade, lucratividade e o crescimento organizacional. Já um Sistema de Gestão do Conhecimento consiste num conjunto de elementos inter-relacionados ou interagentes de uma organização para estabelecer políticas, objetivos e processos referentes ao conhecimento (ativo humano ou organizacional). Os elementos incluem a estrutura da organização, funções e responsabilidades, planejamento, operação, dinâmicas e comportamentos humanos e de grupo (ISO, 2018).

Há uma série de barreiras e dificuldades na implementação de um sistema de GC, identificadas pelos estudiosos, a exemplo da desconfiança da fonte de conhecimento, falta de tempo ou oportunidade para aplicar o conhecimento, aversão ao risco (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), a rotatividade de pessoal (CROSS; BAIRD, 2000) sobrecarga de informações, o compartilhamento limitado de conhecimento entre departamentos e a falta de um estilo de liderança aberto (RITTER; CHOI, 2000), o medo da perda da propriedade e do controle do conhecimento (SUN; SCOTT, 2005).

Não existe uma solução “tamanho único” para a implementação bem-sucedida de um Sistema de GC. No entanto, há uma série de fatores apontados na literatura que influenciam favoravelmente a sua implementação, como a cultura aberta que incentive o compartilhamento de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), apoio da alta administração (KANG *et al.*, 2008), ferramentas de tecnologia da informação (TI), como internet, intranet, extranet, e-mail, sistemas de apoio à decisão, sistemas especialistas, wikis, blogs e outras tecnologias compartilhadas em rede (AKHAVAN *et al.*, 2010), estrutura organizacional favorável (ISLAM; JASIMUDDIN; HASAN, 2017) e liderança (GANAPATHY; MANSOR; AHMAD, 2019).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Meirelles (1985) define administração pública todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas. As instituições públicas atuam nos níveis Federal, Estadual e Municipal, e entre elas temos as que se configuram em Administração Direta e Administração Indireta.

De acordo com Machado e Cunha (2016) nem todas as atividades estatais podem ou devem ser realizadas diretamente pela estrutura básica da Administração Pública (ou seja, com centralização). A Administração Pública Direta segundo Carvalho Filho (2012) é o conjunto de órgãos que integram as pessoas federativas, aos quais foi atribuída a competência para o exercício, de forma centralizada, das atividades administrativas do Estado. Ela abrange todos os órgãos dos Poderes políticos das pessoas federativas cuja competência seja a de exercer a atividade administrativa.

Existem alguns serviços e atividades que precisam ter a sua execução descentralizada para outra pessoa jurídica, que, mesmo sendo criada por lei, manterá um vínculo com a pessoa política que a criou. Estamos falando das autarquias, das empresas públicas, das sociedades de economia mista e das fundações públicas, que, seja pelo tipo de atividade ou pela necessidade de imprimir maior celeridade, eficiência e flexibilização na sua execução, o gestor público escolhe destacar certos serviços e repassar a elas - descentralização (CARVALHO FILHO, 2012).

O Quadro 2 traz exemplificação sobre as Administrações Direta e Indireta.

Quadro 2 - Administração Direta e Indireta.

Ente Federativo	Poder	Pessoa Jurídica Descentralizada	Exemplos (órgão controlador)
União	Executivo	Autarquia	Universidade Federal de Santa Catarina (controlada pelo Ministério da Educação); ANVISA e ANS (ambas controladas pelo Ministério da Saúde)
		Empresa Pública	Caixa Econômica Federal (controlada pelo Ministério da Fazenda); Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (controlada pelo Ministério das

Ente Federativo	Poder	Pessoa Jurídica Descentralizada	Exemplos (órgão controlador)
			Comunicações)
		Sociedade de Economia Mista	Petrobras SA (controlada pelo Ministério das Minas e Energia)
		Fundação Pública	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (controlada pelo Ministério do Planejamento); Fundação Nacional de Saúde - FUNASA; Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ (ambas controladas pelo Ministério da Saúde)
Estados	Executivo	Autarquia	Universidades Estaduais
		Empresa Pública	Empresas de Saneamento e de Fornecimento de Água; Empresas de Fornecimento de Energia
		Sociedade de Economia Mista	Empresas de Saneamento e de Fornecimento de Água; Empresas de Fornecimento de Energia
		Fundação Pública	Fundação de Amparo

Ente Federativo	Poder	Pessoa Jurídica Descentralizada	Exemplos (órgão controlador)
			ao Meio Ambiente

Fonte: Machado e Cunha (2016).

Essencialmente para que as organizações públicas possam alcançar resultados relevantes e almeçados, a GC na administração pública, de acordo com Batista (2012), deve ser entendida como um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento.

Na era atual de privatização, liberalização, globalização e transformação digital, os programas de GC não são mais uma opção para o setor público, mas uma necessidade imperativa. As entidades do setor público estão sob pressão para melhorar a prestação de seus serviços à população, especialmente na área de governo eletrônico, mediante a capacidade de resposta, desempenho, integridade e transparência, bem como sua responsabilidade e inovação por meio de parcerias com o setor privado e outras instituições financeiras (LUEN; AL-HAWAMDEH, 2001; CONG; PANDYA, 2003; AL-KHOURI, 2014; ALÍNSKA *et al.*, 2018; BALASUBRAMANIAN; AL-AHBABI; SREEJITH, 2019).

Em comparação com o setor privado, a implementação da GC é bastante nova para o setor público (FRIIS, 2002; YAO; KAM; CHAN, 2007; LAIHONEN; MANTYLA, 2018). Da mesma forma, alguns autores destacaram que a GC no setor público ainda é pouco pesquisada, e, diante disso, existem muitas questões de GC, que não são conhecidas no setor público (CONG; PANDYA, 2003; SYED; ROWLAND, 2004; AHN; PARK; JUNG, 2009; OLUIKPE, 2012; MASSARO; DUMAY; GARLATTI, 2015; COLNAR; DIMOVSKI, 2017; AL AHBABI *et al.*, 2019).

Esse cenário pode explicar por que os estudos comparativos (privado vs público) mostram que as empresas do setor privado se saem melhor na maioria das dimensões de GC do que as empresas do setor público (CHAWLA; JOSHI, 2010). Mesmo os estudos relativamente limitados que investigaram GC no setor público foram amplamente fragmentados e ad hoc, investigando um subconjunto de questões isoladas (MASARRO; DUMAY; GARLATTI, 2015), como a criação de conhecimento (PURCAREA *et al.*, 2013; VLASOV; PANIKAROVA, 2015) e compartilhamento de conhecimento (SYED-IKHSAN; ROWLAND, 2004; XUE; BRADELY; LIANG, 2011; VONG; ZO; CIGANEK, 2016) em

vez de considerar todos os aspectos que envolvem os processos de gestão do conhecimento de forma sistêmica.

O conceito básico e a estratégia de GC são semelhantes nos setores público e privado, mas a prática de GC pode ser diferente devido aos ambientes exclusivos dos dois (AHN; PARK; JUNG, 2009). Chiem (2001) apontou que uma das diferenças de GC entre os setores público e privado está em seus objetivos institucionais. Ao contrário do setor privado, onde o objetivo principal é maximizar a receita e os lucros, no setor público o objetivo principal é melhorar o desempenho, melhorar a prestação do serviço público à população, cujos três pilares importantes são: inovação, qualidade da prestação de serviços e a eficiência operacional dos serviços (CONG; PANDYA, 2003; APO, 2013).

A importância e a necessidade de um modelo de implementação de um Sistema de GC específico para o setor público, de acordo com Batista (2012), deve-se ao fato de que os contextos organizacionais dos setores público e privado são diferentes, apresentam sistemas de avaliação e de valores distintos, o que altera a implementação da estratégia de GC e justifica o desenvolvimento de modelos específicos de GC para o setor público, em vez de adotar modelos do setor privado.

A GC pode desempenhar papéis importantes no setor público como aumentar a capacidade de tomada de decisão, ajudar o público a participar na formulação de políticas e desenvolver uma força de trabalho de GC, permitir que a sociedade prospere e aumentar a qualidade de vida dos cidadãos (WIIG, 2002). Em termos das relações entre os processos de GC e o desempenho, os resultados mostram que os processos de GC podem melhorar todos os três pilares de desempenho entre as organizações do setor público. Isso deve motivar todas as organizações do setor público, a implementar processos de GC (BALASUBRAMANIAN; AL-AHBABI; SREEJITH, 2019)

Muitas organizações do setor público são organizações intensivas em conhecimento e práticas de GC inadequadas podem levar a altos custos como perda de memória institucional, lacunas de conhecimento e decisões inadequadas (LUEN; AL-HAWAMDEH, 2001). As organizações públicas ainda enfrentam desafios para adotar práticas de GC em comparação com a organização privada. Para se obter uma compreensão mais abrangente dos diferentes aspectos da GC no setor público, há uma necessidade de investigar as várias práticas de GC em sua totalidade, identificar os principais facilitadores e barreiras das práticas de GC.

Os facilitadores de GC são fatores que apoiam ou facilitam a implementação de práticas de GC no setor público que são identificados da seguinte forma: estratégia de GC, estrutura

organizacional, cultura organizacional, apoio da alta direção, sistema de informação, gestão de recursos humanos (AL-AHBABI *et al.*, 2017).

Entre as barreiras para GC no setor público estão a falta de incentivos, falta de tempo, cultura fraca de compartilhamento (BATE; ROBERT, 2002; YAO; KAM; CHAN, 2007), medo de perder o poder (YAO; KAM; CHAN, 2007; AL AHBABI *et al.*, 2019), resistências à mudança (COLNAR; DIMOVSKI, 2017; LAIHONEN; MANTYLA, 2018), compreensão dispersa e limitada de GC no setor público (FRIIS, 2002; CONG; PANDYA, 2003; OLUIKPE, 2012), descontinuidades periódicas de liderança (APO, 2013), liderança burocrática (AHN; PARK; JUNG, 2009), falta de conscientização (YAO; KAM; CHAN, 2007; AL-AHBABI *et al.*, 2017; GANAPATHY; MANSOR; AHMAD, 2019).

Isso pode ser gravemente prejudicial no processo de transformação digital e na implementação efetiva de iniciativas de GC em organizações que buscam aumentar o desempenho (ALVARENGA *et al.*, 2020). Além disso, as entidades do setor público são forçadas a mudar de abordagens tradicionais e burocráticas para abordagens mais gerenciais (CHIEM, 2001; APO, 2013; MCEVOY; RAGAB, 2017), porque os cidadãos agora esperam os mesmos níveis e padrões de serviço que recebem do setor privado.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Project Management Institute – PMI (2021) define projeto como sendo um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Para Söderlund (2011), projetos são organizações temporárias, com uma morte intencional, projetados propositadamente para fornecer benefícios a uma organização permanente ou a determinadas partes interessadas por meio de processos complexos de solução de problemas. Já o gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos (PMI, 2017). Nas últimas décadas, o gerenciamento de projetos passou a desempenhar um papel central no gerenciamento de organizações em quase todas as áreas da atividade humana.

Quando as organizações produzem a maioria de seus produtos ou serviços por meio de projetos para clientes internos ou externos estas organizações são denominadas organizações projetizadas (PEMSEL; MULLER, 2012). Uma organização projetizada pode ser uma organização autônoma ou subsidiária de uma empresa maior (TURNER; KEEGAN, 2000). Estudos de GC em organizações projetizadas ainda são escassos na literatura.

O processo de utilização de conhecimentos existentes e de criação de conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto, contribuindo para a aprendizagem organizacional, é definido como GC dos projetos (PMI, 2017). Segundo Hanisch *et al.* (2009) este é um campo de estudo que integra os dois domínios. Ao longo de sua existência, uma organização participa de diversos projetos que geram conhecimentos relevantes para o seu desenvolvimento (ARASAKI; STEIL; SANTOS, 2017) representando uma oportunidade de adquirir novos conhecimentos para os indivíduos e para a organização (TERZIEVA; MORABITO, 2016) e gerir esse conhecimento é essencial para alavancar o desempenho dos projetos (PAULI; SELL, 2019).

No entendimento de Davenport, Long e Beers (1998), a GC aplicada a projetos busca alcançar quatro objetivos principais: (1) criar um repositório de conhecimento para armazenar o conhecimento em um local onde possa ser recuperado; (2) melhorar o acesso ao conhecimento para facilitar a sua transferência entre os projetos; (3) reforçar um ambiente organizacional que induza a troca do conhecimento e que melhore os processos desse conhecimento; e (4) gerir o conhecimento como um ativo.

A GC contribui para o gerenciamento de projetos por meio do aumento da eficiência (reaproveitam-se conhecimentos disponíveis, em vez de reinventá-los, possibilitando a redução do prazo de entrega), da melhoria das competências individuais (o compartilhamento propicia o ingrediente básico, o conhecimento, para levar ao desenvolvimento de competências) e do acúmulo de conhecimentos organizacionais (permite adicionar valor aos projetos vendidos) (SHINODA; MAXIMIANO; SBRAGIA, 2015).

Uma das situações mais desafiadoras para a GC é a das condições da temporalidade e da singularidade que se encontram nas organizações orientadas para projetos (JULIAN, 2008; HANISCH *et al.* 2009; SHINODA; MAXIMIANO; SBRAGIA, 2015). Diante dessas características há uma tendência a reinventar o processo em vez de se utilizar das experiências anteriores, provocando reinvenções desnecessárias, erros e desperdício de tempo (JULIAN, 2008; PEMSEL; WIEWIORA, 2013; NADAE; CARVALHO, 2017), preocupação em cumprir o cronograma em vez de ocupar-se com atividades referentes a compartilhar conhecimento (CUNHA *et al.*, 2014; TSHUMA; STEYN; WAVEREN, 2018), falta de tempo para registro de lições aprendidas (JULIAN, 2008; WIEWIORA *et al.*, 2009), falha em trazer desenvolvimento e aprendizagem no âmbito organizacional e dificuldade de conectar os projetos aos processos do negócio (KOSKINEN; PIHLANTO, 2008).

Shinoda, Maximiano e Sbragia (2015) contribuíram para o campo da GC em projetos ao identificarem oito conhecimentos relevantes para serem gerenciados no contexto de organizações orientadas para projetos. Estes conhecimentos foram reagrupados em quatro categorias: projetos (conhecimentos técnicos, fases do projeto, fases do gerenciamento do projeto), negócio (conhecimento sobre como prestar consultoria), organização (quem sabe o que, histórico de projetos e cultural) e cliente (setor, organização e contato).

Kotnour (2000) segmenta as práticas de GC em projetos em intraprojeto (dentro do âmbito de um projeto) e interprojetos (entre os projetos). A partir deste trabalho Shinoda, Maximiano e Sbragia (2015) identificaram as principais práticas de GC em cada uma destas perspectivas conforme cada um dos processos de GC. Estas práticas são apresentadas no Quadro 3 e Quadro 4.

Quadro 3 - Práticas intraprojetos de gestão do conhecimento.

Recuperação	Criação/Aquisição	Compartilhamento	Armazenamento
Alocação de profissional com experiência anterior Apoio de profissional experiente (formal / informal) Consulta a materiais de referência de projetos anteriores Consulta a profissionais chave para indicação de materiais ou pessoas	Desenvolvimento da Proposta / Plano do Projeto Detalhamento do Plano do Projeto Novos profissionais Benchmarkings (internos / externos) Consultorias	Reuniões de tomada de decisão sobre proposta ou projet Passagem de bastão (time comercial para time de entrega) Kick-off (no time / com cliente) Capacitações (on the job, formais, informais) Comunicações informais Reuniões ou Relatórios de Status Interações com cliente Reuniões de alinhamento do time Reuniões de trabalho Divulgação de notícias do projeto Reuniões ou Relatório	Time do projeto Templates e documentos referência Rede do projeto

Recuperação	Criação/Aquisição	Compartilhamento	Armazenamento
		de Encerramento Pesquisa de satisfação de clientes	

Fonte: Shinoda, Maximiano e Sbragia (2015).

Quadro 4 - Práticas interprojetos de gestão do conhecimento.

Armazenamento / Recuperação	Criação / Aquisição	Compartilhamento
Segmentação da carteira de projetos ou de clientes Metodologia de Gestão de Projetos Manuais de Procedimentos / Metodologia do Projeto Sistema ou Rede dos Projetos	Reunião de alocação Projetos internos Comitê, Evento e Portal de Inovação Participação em Congressos Entrada de novos profissionais na empresa	Reuniões Técnicas Eventos organizacionais Reuniões de acompanhamento do portfólio Reuniões de análise do Portfólio Reunião de análise das pesquisas de satisfação Treinamentos (corporativos / técnicos) Formação dos profissionais Conversas informais Troca de e-mails Informações de mercado

Fonte: Shinoda, Maximiano e Sbragia (2015).

Para aumentar a eficácia das práticas de gerenciamento de projetos em nível organizacional e, conseqüentemente, reduzir a taxa de insucesso dos projetos, as organizações têm buscado integrar as práticas de GC com as práticas do Escritório de Gerenciamento de Projetos (DAI; WELLS, 2004; SOKHANVAR; MATTHEWS; YARLAGADDA, 2014).

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (identificado na literatura pela sigla PMO, do inglês Project Management Office) facilita a coordenação do conhecimento e outros recursos entre a organização e seus projetos, e pode, portanto, atuar como uma ponte sobre as fronteiras organizacionais e do conhecimento (PEMSEL; WIEWIORA, 2013).

Entre as principais funções dos PMOs relacionadas à GC, Pauli e Sell (2019) identificaram na literatura (Quadro 5): (1) supervisionar e orientar o processo de captura das lições aprendidas para manter a memória dos projetos e torná-la acessível para toda a

organização; (2) atuar no desenvolvimento de Comunidades de Prática que facilitem o compartilhamento do conhecimento; e (3) assumir o papel de intermediador do conhecimento (knowledge broker).

Quadro 5 - Principais funções dos PMOs relacionadas à GC.

Práticas GC	Principais Autores
Lições aprendidas	Dai e Wells (2004); Desouza e Evaristo (2006); Julian (2008); Wiewiora <i>et al.</i> (2009); Barclay e Osei-Bryson (2010); Crawford (2010); Aubry, Müller e Glückler (2011); Pemsel e Wiewiora (2013); Dutton, Turner e Lee-Kelley (2014); Nadae e Carvalho (2017); Cunha <i>et al.</i> (2014); Lee-Kelley e Turner (2017); Tshuma, Steyn e Waveren (2018).
Comunidades de Prática	Thiry e Deguire (2007); Crawford (2010); Julian (2008); Wiewiora <i>et al.</i> (2009); Aubry, Müller e Glückler (2011); Müller <i>et al.</i> (2013); Pemsel e Wiewiora (2013); Cunha <i>et al.</i> (2014); Dutton, Turner e Lee-Kelley (2014); Lee-Kelley e Turner (2017).
PMO como intermediador do conhecimento	Julian (2008); Lavoie-Tremblay <i>et al.</i> (2012); Pemsel e Wiewiora (2013); Müller <i>et al.</i> (2013); Cunha e Moura (2014); Cunha <i>et al.</i> (2014); Dutton, Turner e Lee-Kelley (2014); Lee-Kelley e Turner (2017).

Fonte: Pauli e Sell (2019).

Em síntese, observa-se que para que as organizações possam usufruir dos benefícios advindos do conhecimento, é necessário que ele seja gerenciado de modo adequado, tornando-se relevante somente quando usado e aplicado para criar valor para a organização. Em comparação com o setor privado, a implementação da GC é bastante recente para o setor público. Alguns autores destacaram ainda que a GC no setor público ainda é pouco pesquisada, e, diante disso, existem muitas questões de GC, que não são conhecidas no setor público.

As entidades do setor público estão sob pressão para melhorar a prestação de seus serviços à população, mediante a capacidade de resposta, desempenho, integridade e transparência e inovação. Além disso, as instituições do setor público são forçadas a mudar de abordagens tradicionais e burocráticas para abordagens mais gerenciais, porque os cidadãos agora esperam os mesmos níveis e padrões de serviço que recebem do setor privado.

No gerenciamento de projetos, verificou-se que a GC contribui por meio do aumento da eficiência, da melhoria das competências individuais e do acúmulo de conhecimentos organizacionais. Identificou-se práticas de GC em projetos em intraprojeto (dentro do âmbito de um projeto) e interprojetos (entre os projetos) em cada um dos processos de GC. Também foi identificada as principais funções dos PMOs relacionadas a GC.

2.4 MÉTODO, MODELO E FRAMEWORK

Importante destacar as possíveis terminologias que poderiam ser empregadas na implantação de um SGC nas organizações projetizadas da administração pública, fato que resultou na escolha de um SGC e não de outra terminologia. A literatura científica, quando aborda a estruturação metódica da gestão do conhecimento em organizações, aponta para a possibilidade de uso de termos como: método, modelo e framework. O Quadro 6 apresenta as definições verificadas na literatura para um melhor entendimento sobre os referidos termos.

Quadro 6 - Diferenciação entre método, modelo e framework.

Termo	Autor	Descrição
Método	FERREIRA (2013)	Um método é uma forma de proceder, no qual são detalhadas todas as etapas do processo.
	PEFFERS <i>et al.</i> (2007)	Conjunto de passos (ou uma orientação ou algoritmo) usados para executar uma tarefa. Métodos são baseados em um conjunto de constructos básicos (língua) e uma representação (modelo) do espaço de solução. Métodos

Termo	Autor	Descrição
		podem estar relacionados a um modelo que os prescreve como passos para a solução de um problema.
	TOMHAVE (2005)	Uma vez definido um alto nível e um nível médio de construção do sistema, é então lógico procurar uma construção de baixo nível que pode ser utilizado para definir os passos e entrar em detalhes específicos para a implementação dentro de uma área em foco.
Modelo	FERREIRA (2013)	Entende-se que modelo é um processo de abstração do mundo real.
	PEFFERS <i>et al.</i> (2007)	Trata-se de um conjunto de proposições ou declarações, que expressam relações entre os construtos. Em atividades de design, os modelos representam situações como declarações de problema e solução. Modelos podem ser vistos como uma descrição ou uma representação de como as coisas são.
	TOMHAVE (2005)	Um modelo, que é definido como "uma construção teórica que representa processos físicos, biológicos ou sociais, com um conjunto de variáveis e um conjunto de lógica e as relações quantitativas entre eles". Para efeitos da presente

Termo	Autor	Descrição
		<p>taxonomia, um modelo é uma construção de alto nível representando processos, variáveis e relações. Os modelos são conceituais e abstratos na natureza e geralmente não entram em detalhes específicos sobre a forma de ser implementado. Além disso, um bom modelo irá ser independente da tecnologia, proporcionando um quadro de referência genérico.</p>
Framework	MBUKUSA (2009)	<p>Pode ser entendido como um quadro referencial, assim, um Framework é a estrutura de uma ideia ou de um conceito e como ele é montado.</p>
	TOMHAVE (2005)	<p>É uma construção fundamental que define suposições, conceitos, valores e práticas, e que inclui orientações para a aplicação em si.</p>
	TRIENEKENS <i>et al.</i> (2008)	<p>É uma estrutura real ou conceitual que tem como objetivo ser um suporte ou guia para desenvolvimento de algo.</p>
	SHEHABUDDEEN <i>et al.</i> (1999)	<p>É uma representação que suporta a compreensão e a comunicação da estrutura e do relacionamento dentro de um sistema com um determinado propósito. Este instrumento permite descrever o que é uma</p>

Termo	Autor	Descrição
		determinada situação e como um objetivo particular pode ser atingido. [...] oferece suporte ao entendimento e à comunicação de estrutura e de relacionamento dentro de um sistema com um propósito definido.

Fonte: Adaptado de Silva (2016).

Peffer *et al.* (2007) destacam que um método descreve os passos a serem seguidos para implementação de um sistema. Para o autor, este fato vai além da criação que é possibilitada pelo modelo, que procura descrever abstrativamente um sistema. Para o PMI (2021), os modelos refletem visões simplificadas em pequena escala de realidade e apresentam cenários atuais, estratégias ou abordagens para otimizar os processos e esforços de trabalho. Os modelos ajudam a explicar como algo funciona no mundo real. Tomhave (2005) define um modelo como sendo uma descrição mais genérica, uma concepção de alto nível. O autor afirma que o termo framework deve ser definido para ir além do espaço conceitual começando a mexer com orientação de implementação.

Assim, para o Silva (2016) o diferenciador entre um modelo e um framework parece ser as definições de implementação. Enquanto um modelo é abstrato e conceitual, um framework está ligado ao trabalho de implementação. O framework define premissas e práticas que são projetadas para impactar diretamente a implementação. Em contraste, os modelos oferecem a orientação geral para atingir um objetivo ou resultado, mas sem entrar nos pormenores das práticas (TOMHAVE, 2005).

Observe-se que o emprego dos termos para a estruturação da gestão do conhecimento envolve maior ou menor nível de implementação. Segundo Silva (2016), os termos direcionam-se para a estruturação de um sistema, mas o nível de abstração e implementação está delimitado pela dimensão conceitual estabelecida pelos autores pesquisados e na percepção que pode ser observada no Quadro 6.

Um sistema é formado por componentes interativos e interdependentes que funcionam como um todo unificado (PMI, 2021). Para a ISO (2018) um sistema de gestão do conhecimento é um conjunto de elementos inter-relacionados ou interagentes de uma

organização para estabelecer políticas, objetivos e processos referentes ao conhecimento (ativo humano ou organizacional). Os elementos incluem a estrutura da organização, funções e responsabilidades, planejamento, operação, dinâmicas e comportamentos humanos e de grupo. O uso da terminologia sistema neste contexto difere de software, sendo a tecnologia neste caso apenas uma parcela do todo. Logo, infere-se que a implementação de um método, modelo ou framework de gestão do conhecimento resulta em um sistema de gestão do conhecimento.

2.5 SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Buniyamin e Barber (2004), um SGC deve compreender um conjunto de processos que visam gerenciar a aquisição e criação, o armazenamento e o compartilhamento e a disseminação de conhecimentos. Um SGC deve, necessariamente, incluir todos os passos que contribuem para a criação e aquisição, organização, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento. Damodaran e Olphert (2000), reconhecem o valor dos SGCs como facilitadores da aprendizagem organizacional por capturar o conhecimento valioso existente nos processos e documentos com a finalidade de torná-lo acessível no tempo certo e na hora certa para as pessoas. O objetivo de um SGC nas organizações é de incentivar que exista o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores (Ferreira, 2007).

Em novembro de 2018 a International Organization for Standardization (ISO), ou Organização Internacional para Padronização, em português, estabeleceu a primeira normativa sobre SGC a ISO 30401:2018 – Sistemas de Gestão do Conhecimento - Requisitos, em que definiu os requisitos para a implantação de um SGC. Para Alvez *et al.* (2019) trata-se de um importante avanço, no sentido de tornar os conceitos e práticas de GC mais acessíveis às organizações de todo o mundo, possibilitando que empresas passem a ter interesse no processo de certificação, visando reconhecimento de práticas já adotadas ou o desenvolvimento dessas, por organizações que ainda não tiveram contato prévio com GC.

A norma preconiza, entre outros pontos, que a GC seja:

- a) Vinculada aos objetivos estratégicos da organização (requisito 4.1);
- b) Conectada às necessidades e expectativas das partes interessadas pertinentes (requisito 4.2);

- c) Implantada a partir de uma cultura organizacional convergente ao tema (requisito 4.5);
- d) Priorizada pela Alta Direção, atuando com liderança e comprometimento (requisito 5.1);
- e) Mensurada (requisito 6.2), a partir dos objetivos vinculados à uma política de gestão do conhecimento (requisito 5.2);
- f) Mapeada quanto aos riscos e oportunidades existentes, com ações para abordar estas situações (requisito 6.1);
- g) Tratada por pessoal competente (requisito 7.2), com processos de conscientização (requisito 7.3) e comunicação (requisito 7.4) adequados;
- h) Atualizada, a partir de mudanças nos processos, produtos ou pessoas (requisito 8);
- i) Monitorada por indicadores (requisito 9.1), auditoria interna (requisito 9.2) e análise crítica pela direção (requisito 9.3);
- j) Passível de melhoria contínua (requisito 10.3), com o controle de não conformidades a partir do uso de ações corretivas (requisito 10.2).

Segundo Alvez *et al.* (2019), uma iniciativa de sucesso em uma implementação de um SGC na organização pode resultar nos seguintes benefícios: Aumento da competitividade em uma organização, como o conhecimento pode ser facilmente acessado; Incentivo para o compartilhamento e disseminação de conhecimento por meio de uma plataforma; Facilita a identificação de especialistas e habilidades na organização; Garantia de armazenamento e não perda dos ativos intelectuais da organização (NUMPRASERTCHAI e POOVARAWAN, 2006; MOSTEFAI e AHMED-NACER, 2012).

Os autores destacam que é importante saber que tipos de requisitos podem tornar um SGC mais eficiente, eficaz e efetivo. A eficiência do SGC está relacionada à sua capacidade de rapidez e de facilidade de ser administrado e implementado. A eficácia do SGC está relacionada à sua capacidade de ser, simultaneamente, escalável, extensível, compatível com os padrões da indústria e seguro. A efetividade do SGC está relacionada à sua capacidade de ser relevante e oportuno, flexível, heurístico, colaborativo, sugestivo e permitir uma análise off-line poderosa, assim como consultas complexas. Um conjunto de características deve estar presente para garantir sua efetividade.

Neste sentido, os autores ressaltam que um SGC deve ser:

Rápido e fácil de administrar e implementar: capaz de permitir uma boa acessibilidade e usabilidade, tanto na implantação como na implementação;

Escalável: capaz de suportar um grande número de usuários, a partir da força de um robusto banco de dados;

Extensível: capaz de expandir conforme a necessidade da organização;

Compatível com os padrões da indústria: capaz de permitir que as organizações aproveitem todos os seus recursos computacionais já disponíveis;

Seguro: capaz de garantir a confidencialidade, a integridade, a disponibilidade e, sobretudo, a segurança das informações e dos conhecimentos organizacionais;

Relevante e oportuno: capaz de apoiar os dirigentes organizacionais a tomarem boas decisões estratégicas de negócios, no momento oportuno;

Flexível: capaz de lidar com informações e conhecimentos de qualquer natureza, sejam mais ou menos explícitos, incluindo diferentes assuntos, estruturas e mídias;

Heurístico: capaz de aprender tanto sobre seus usuários e conhecimentos que ele possui conforme sua utilização. Com o tempo, a sua habilidade de proporcionar conhecimento ao usuário deve aumentar. Por exemplo, se a solução trata com muitas solicitações em um assunto específico, ele deve aprender como ajudar os usuários com maior profundidade;

Colaborativo: capaz de incorporar informações e conhecimentos de toda a organização, de forma a disponibilizá-los ao conjunto de pessoas interessadas em utilizá-los;

Permita consultas complexas: capaz de permitir o acesso não só às melhores e boas práticas, mas também às práticas emergentes e, eventualmente, novas práticas, para a resolução de problemas organizacionais (SNOWDEN, 1999).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados o tipo e natureza do estudo, método de pesquisa e a técnica comparativa entre os modelos de GC que norteou o desenvolvimento do trabalho.

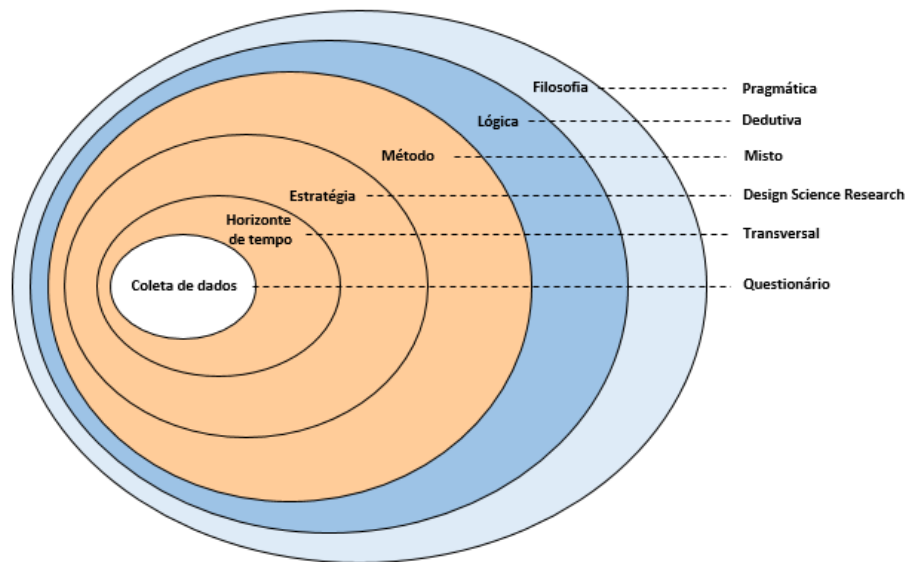
3.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO

Saunders *et al.* (2019) desenvolveram o método “cebola de pesquisa” que ilustra as etapas envolvidas no desenvolvimento de um trabalho de pesquisa. As camadas da cebola

fornece uma descrição detalhada das etapas de um processo de pesquisa. A técnica fornece uma progressão eficaz através da qual uma metodologia de pesquisa pode ser projetada. Para Bryman (2016), sua utilidade reside em sua adaptabilidade para quase qualquer tipo de metodologia de pesquisa e pode ser usado em uma variedade de contextos.

Ao usar a técnica, Saunders *et al.* (2019) observam que é preciso ir da camada externa para a interna. Quando vista de fora, cada camada da cebola descreve um estágio mais detalhado do processo de pesquisa. Os autores veem o processo de pesquisa como o descascamento de uma cebola, camada por camada, para que a camada interna possa ser vista, a camada externa deve ser descascada primeiro. Para que uma meta seja alcançada, as etapas corretas devem ser tomadas de acordo, isso se aplica à pesquisa, cubra uma etapa antes de prosseguir para outra. Os estágios da “cebola de pesquisa” de Saunders *et al.* (2019) incluem: filosofia de pesquisa; lógica de pesquisa; método de pesquisa; estratégia de pesquisa; horizonte de tempo; e coleta de dados.

Figura 4 - Enquadramento metodológico segundo Saunders *et al.* (2019).



Fonte: Autor.

Quanto a filosofia, a pesquisa segue a classificação pragmática de Creswell (2010), em que há uma preocupação com as aplicações, o que funciona, e as soluções para os problemas. A lógica da pesquisa é dedutiva. O método dedutivo se caracteriza pelo uso da lógica para a construção do conhecimento. Esta lógica parte da proposição das leis e teorias que abrangem determinado fenômeno e o conhecimento é construído a partir da definição de

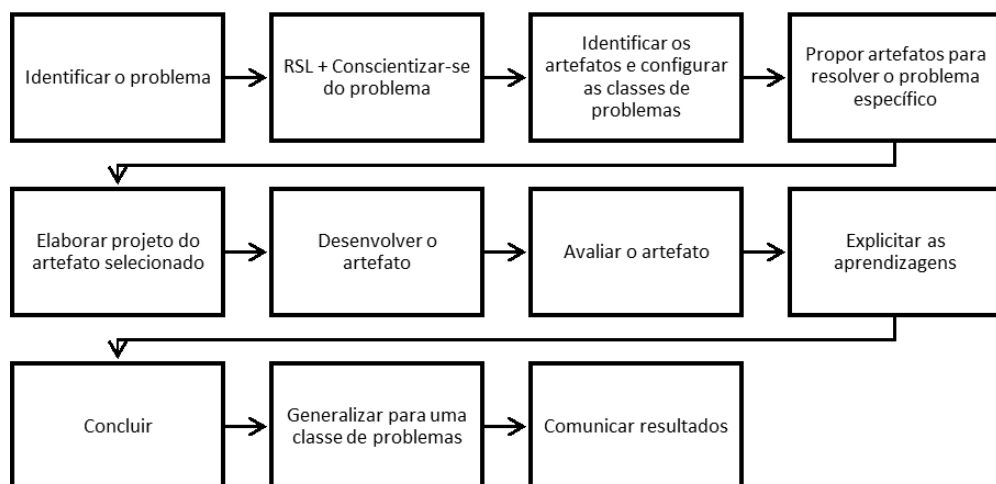
premissas e análise da relação entre elas (DRESCH, LACERDA e JÚNIOR, 2019). Quanto a escolha metodológica, esta consiste na utilização de métodos mistos. Creswell e Plano Clark (2011) definem métodos mistos como um procedimento de coleta, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo desenho de pesquisa. A justificativa da abordagem multimétodo é de que a interação entre eles fornece melhores possibilidades analíticas.

Para a presente proposta de dissertação, foi definida a utilização da estratégia de pesquisa Design Science Research (DSR), a ser explicada na próxima seção. Em relação ao horizonte de tempo, o trabalho estará delimitado no espaço de tempo da elaboração do estudo, ou seja, um corte transversal do tempo. Os dados a serem coletados na pesquisa serão via questionário eletrônico.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Os métodos tradicionais de pesquisa estão ligados, em sua essência, às tarefas de entender, descrever, explicar, explorar ou prever os elementos que estão sendo estudados. Diante do contexto, foi selecionado o método Design Science Research (DSR), Figura 5, uma vez que este método visa o projeto e a produção de artefatos para transformar situações e propor soluções, bem como promover a aproximação entre a teoria e prática (DOS SANTOS, 2020).

Figura 5 - Design Science Research (DSR).



Fonte: Adaptado de Dresch, Lacerda e Júnior (2015).

Dresch, Lacerda e Júnior (2015) propõem um conjunto de 11 (onze) etapas para condução de pesquisas utilizando o método DSR. A primeira etapa ocupa-se da identificação do problema a ser estudado. O problema surge, principalmente, do interesse do pesquisador em estudar uma nova ou interessante informação, encontrar resposta para uma questão importante, ou a solução para um problema prático. A segunda etapa do método é voltada a conscientização do problema. Nesta etapa o pesquisador deve buscar o máximo de informações possíveis consultando bases de conhecimento, por meio de uma revisão sistemática de literatura, assegurando a completa compreensão de suas facetas, causas e contexto.

A terceira etapa é denominada *identificação dos artefatos e configuração das classes de problemas*. Nesta etapa o pesquisador precisa evidenciar, caso existam, artefatos e classes de problemas relacionados ao que ele está tentando resolver. Identificados os artefatos, estruturadas as classes de problemas e formalizadas as soluções satisfatórias, o pesquisador poderá iniciar a quarta etapa do DSR que é a *proposição de artefatos para resolver determinado problema*. Depois que as propostas de artefatos foram devidamente formalizadas, deve-se *elaborar o projeto do artefato selecionado*. A sexta etapa é realizada assim que concluído o projeto do artefato e consiste no *desenvolvimento do artefato*.

É importante frisar que o desenvolvimento não se refere única e exclusivamente ao desenvolvimento de produtos, mas tem sentido abrangente como também gerar conhecimento que seja aplicável e útil para a solução de problemas, melhorias de sistemas existentes e criação de novas soluções e/ou artefatos. A etapa seguinte é a *avaliação do artefato*, neste momento o investigador vai observar e medir o comportamento do artefato na solução do problema. Considerando-se que o artefato atingiu os resultados esperados após a etapa de avaliação, é importante que o pesquisador faça a *explicação das aprendizagens* obtidas durante o processo de pesquisa, apontando fatores de sucesso e pontos de insucesso.

Na nona etapa do método, o pesquisador *formaliza a conclusão*, expondo os resultados obtidos com a pesquisa, bem como tomadas de decisão durante a execução. Assim que concluída a pesquisa, é importante que o artefato desenvolvido possa ser *generalizado para uma classe de problemas*. A generalização permite que o conhecimento gerado em uma situação específica possa ser replicado a outras situações similares e que são enfrentadas por diversas organizações. Por fim, é fundamental que haja a *comunicação dos resultados*, por meio da publicação em *journals*, revistas, seminários, congressos, etc., com o intuito de

atingir o maior número possível de interessados na temática, tanto na academia como nas organizações.

A pesquisa apoiou-se em uma revisão sistemática de literatura, a fim de identificar estudos experimentais e teóricos de constructos, métodos e modelos para a implementação de gestão do conhecimento em organizações projetizadas da administração pública. No DSR, estamos na etapa “RSL + Conscientizar-se do problema”. Para a realização da pesquisa, procedeu-se um levantamento bibliográfico em novembro de 2020 nas bases de dados Scopus® e Web of Science® (WoS), bases com grande abrangência e de natureza multidisciplinar. Respeitaram-se os passos exigidos pela revisão sistemática de identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos já realizados e coletar e analisar os dados destes estudos. Por meio dos serviços prestados pela Scopus® e Web of Science® foi possível identificar artigos de periódicos e outros documentos científicos e técnicos publicados sobre o assunto em questão. Pelos resumos teve-se acesso ao conteúdo de cada documento, o que permitiu avaliar com maior precisão sua relevância e identificar os conceitos analisados na construção do trabalho.

Foram considerados artigos publicados em revistas, *journals* científicos e de eventos internacionais localizados para desenhar uma visão geral sobre as pesquisas acadêmicas a respeito do tema. Os descritores utilizados inicialmente para a busca nas bases de dados foram os seguintes termos em inglês acerca do tema: *knowledge management system implementation*, *project-based organization* e *public administration*. No entanto, identificaram-se estudos que, ao se referirem à implantação de SGC, utilizavam termos análogos, como *knowledge management implementation*, *implementation of knowledge management*, *knowledge management practices* e *application of knowledge management*. Termos análogos também foram observados em estudos que, ao se referirem à administração pública, utilizavam expressões como *public sector*, *governmental organization*, *public service* e *public initiative*.

Por não haver um consenso na literatura acerca dos termos empregados para implantação de SGC e administração pública, foram utilizados como descritores todos os termos acima mencionados. No caso do termo organizações projetizadas, *project-based organization*, este apresentou apenas duas publicações, sendo necessária sua substituição pelo termo mais abrangente *project management*. Além disso, identificou-se uma lacuna na literatura que unisse as três temáticas de GC, gerenciamento de projetos e administração pública, onde fora observado ora GC na administração pública, ora GC em gerenciamento de

projetos. Na **Erro! Fonte de referência não encontrada.** e Figura 7, observa-se que tanto na base Scopus® quanto na Web of Science® não foram encontrados documentos relacionados a busca pelos termos em inglês *knowledge management*, *project-based organization* e *public administration*.

Figura 6 - Resultado da busca pelos três temas na base Scopus.

The screenshot shows the Scopus search results page. At the top, it says 'Document search results' followed by the search criteria: 'TITLE-ABS-KEY ("knowledge management" AND "project-based organization" AND "public administration")'. Below this, there are options to 'Edit', 'Save', and 'Set alert'. A navigation bar includes 'Documents', 'Secondary documents', and 'Patents'. A red-bordered box highlights a message: 'No documents were found.' with a close button (X).

Fonte: Autor.

Figura 7 – Resultado da busca pelos três temas na base Web of Science.

The screenshot shows the Web of Science search interface. At the top, there are tabs for 'DOCUMENTOS' and 'PESQUISADORES'. Below, it says 'Pesquisar em: Coleção principal da Web of Science' and 'Edições: All'. A large pink box contains the message: 'Sua pesquisa não retornou nenhum resultado' and 'Verifique a ortografia e/ou amplie seus parâmetros de pesquisa'. Below this, there's a section 'Adicionar termos à visualização da consulta' with a search input field containing 'Exemplo: liver disease india singh' and an 'Adicionar à busca' button. There are also options for 'Todos os campos' and 'And'. A 'Menos opções' section includes a 'Pesquisa exata' toggle. At the bottom, there's a 'Visualização de busca' section with a search box containing the query: 'ALL=("knowledge management" AND "project-based organization" AND "public administration")'. To the right, there's a list of 'Rótulos do campo' (field tags) such as TS=Tópico, TI=Título, AB=Resumo, etc.

Fonte: Autor.

Diante deste fato, foram realizadas duas pesquisas, sendo obtidas duas amostras de documentos que ao final foram somadas para compor o portfólio. Com a utilização dos operadores booleanos AND e OR, o comando de busca utilizado na primeira pesquisa

(Amostra I) foi ((*“knowledge management system implementation”* OR *“knowledge management implementation”* OR *“implementation of knowledge management”* OR *“knowledge management practices”* OR *“application of knowledge management”*) AND (*“public administration”* OR *“public sector”* OR *“governmental organization”* OR *“public service”* OR *“public initiative”*)). Para a segunda pesquisa (Amostra II) foi utilizado ((*“knowledge management system implementation”* OR *“knowledge management implementation”* OR *“implementation of knowledge management”* OR *“knowledge management practices”* OR *“application of knowledge management”*) AND (*“project management”*)).

Quanto ao número de documentos resultante das buscas, por ordem decrescente, tem-se o seguinte para a Amostra I: Scopus (36 documentos) e WoS (13 documentos), totalizando 49 documentos selecionados. Após a eliminação de arquivos repetidos, restaram 32 documentos para a etapa de seleção dos documentos mais relevantes para a pesquisa. Essa etapa deu-se por meio da leitura dos títulos, resumos e palavras-chave. Destes documentos, foram desconsiderados 17 artigos por não estarem aderentes ao objeto da pesquisa ou por não ser possível obter acesso, resultando em 15 documentos para leitura integral. Após a leitura, todos os artigos apresentaram escopo aderente, resultando em um portfólio final de 15 artigos. O Quadro 7 sintetiza as etapas descritas na primeira pesquisa.

Quadro 7 - Primeira pesquisa (gestão do conhecimento na administração pública).

Base de dados	Scopus	WoS
Campo de busca	Abstract	AB
Delimitação temporal	Sem delimitação temporal	
Tipo de documento	Artigos científicos	
Idioma	Inglês e Português	
Total de documentos por base	36	13
Total de documentos (soma)	49	
Eliminação dos artigos repetidos	32	
Portfólio final	15	

Fonte: Autor.

Quanto ao número de documentos resultante das buscas, por ordem decrescente, tem-se o seguinte para a Amostra II: Scopus (8 documentos) e WoS (7 documentos), totalizando

15 documentos selecionados. Após a eliminação de arquivos repetidos, restaram 12 documentos para a etapa de seleção dos documentos mais relevantes para a pesquisa. Essa etapa deu-se por meio da leitura dos títulos, resumos e palavras-chave. Destes documentos, foram desconsiderados 4 artigos por não estarem aderentes ao objeto da pesquisa ou por não ser possível obter acesso, resultando em 8 documentos para leitura integral. Após a leitura, apenas 1 artigo foi removido por não apresentar escopo aderente, resultando em um portfólio final de 7 artigos. O Quadro 8 sintetiza as etapas descritas na segunda pesquisa.

Quadro 8 - Segunda pesquisa (gestão do conhecimento no gerenciamento de projetos).

Base de dados	Scopus	WoS
Campo de busca	Abstract	AB
Delimitação temporal	Sem delimitação temporal	
Tipo de documento	Artigos científicos	
Idioma	Inglês e Português	
Total de documentos por base	8	7
Total de documentos (soma)	15	
Eliminação dos artigos repetidos	12	
Portfólio final	7	

Fonte: Autor.

Ambas as pesquisas apresentaram poucas publicações, sugerindo que tanto a temática de GC no gerenciamento de projetos, quanto a GC em organizações públicas são assuntos ainda pouco explorados. O Quadro 9 sintetiza as etapas descritas na pesquisa considerando o somatório das duas amostras para dar subsídio a revisão integrativa.

Quadro 9 - Portfólio final.

Base de dados	Scopus	WoS
Campo de busca	Abstract	AB
Delimitação temporal	Sem delimitação temporal	
Tipo de documento	Artigos científicos	
Idioma	Inglês e Português	
Total de documentos por base	44	20
Total de documentos (soma)	64	
Eliminação dos artigos	44	

repetidos	
Portfólio final	22

Fonte: Autor.

A pesquisa foi complementada com a inclusão de 67 obras relevantes, identificadas nos artigos provenientes da revisão sistemática de literatura. Para o gerenciamento dos dados bibliográficos e materiais relacionados a pesquisa foi utilizado o software livre Zotero®.

Para validação do modelo *ad hoc* proposto, ou seja, indicação de como ele foi aplicado, foi realizado um estudo de caso. Yin (2001) ensina que o estudo de caso consiste numa investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Usando estudos de caso, os pesquisadores podem se concentrar em um fenômeno específico e descobrir conhecimentos cruciais (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). O caso estudado nesta pesquisa foi a implementação de um SGC no Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina (EPROJ SC).

O estudo de caso abrange o período de 2021 a 2022, cronologia da implementação de um SGC no EPROJ SC. Para a coleta de dados foram utilizados o método de grupo focal, o instrumento de pesquisa tipo *survey* e também foram coletados dados secundários. Quanto ao grupo focal, foi realizado para a coleta de dados exploratórios e validação de etapas do modelo. Como assinala Kreuger (1988 apud Gibbs, 1997) “Os grupos focais podem ser usados nos estágios preliminares ou exploratórios de um estudo”. Foram definidos dois grupos focais. O primeiro, não acadêmico, para a coleta dos dados exploratórios, composto por servidores da instituição estudada. E o segundo, acadêmico, para a validação de etapas do modelo, composto por pesquisadores do grupo de pesquisa Intensive Knowledge Systems & Digital Transformation – INKSYS, grupo coordenado pelo Professor Neri dos Santos.

Foram realizadas duas reuniões com o grupo focal não acadêmico e duas reuniões com o grupo focal acadêmico. As reuniões foram realizadas de forma online (devido à pandemia mundial do covid19) e teve moderação do autor da pesquisa. Como elemento auxiliar, foram coletados alguns dados secundários que serviram para melhor compreensão das etapas de implementação do modelo, a citar: leis, decretos, manuais e apresentações.

3.3 COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS DE GC

Para análise morfológica e comparação dos modelos de GC foi utilizado o trabalho de Kuriakose *et al.* (2010), onde os modelos de GC podem ser comparados segundo seis critérios: contexto; aplicabilidade; estágios; avaliação; validação e áreas-chaves.

- 1) Contexto: refere-se ao contexto em que cada modelo foi desenvolvido. Por exemplo, o modelo pode ter sido desenvolvido para um determinado setor, ou para uma determinada empresa, ou ser genérico.
- 2) Aplicabilidade: refere-se a que entidade cada modelo pode ser aplicado. Por exemplo: o modelo pode ser aplicado para qualquer empresa, ou somente para um determinado setor, ou para uma determinada empresa.
- 3) Estágios: refere-se à quantidade de estágios/etapas/camadas/critérios de cada modelo.
- 4) Avaliação: refere-se à indicação de uma metodologia específica para aplicação prática do modelo. Pode ser classificada como objetiva, quando a ferramenta é descrita no modelo; subjetiva, quando descreve como o modelo foi aplicado e seus resultados, mas não apresenta a ferramenta; ou, ainda, não indica nada.
- 5) Validação: indica a metodologia de validação do modelo, ou seja, indica como ele foi aplicado. Pode ser um estudo de caso, por exemplo.
- 6) Áreas-chaves: indica as áreas-chaves utilizadas por cada modelo.

4 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Estamos na etapa “Identificar os artefatos e configurar as classes de problemas” do DSR. Modelos auxiliam na síntese de algo complexo e contribuem para a simplificação e explicação de uma teoria. Neste sentido, modelos ajudam na visualização e no entendimento de alguns fenômenos que seriam difíceis de compreender devido à magnitude e à complexidade (MALAVSKI; LIMA; COSTA, 2010). Atualmente existem diversos modelos de GC disponíveis na literatura. Muitos deles, bastante conhecidos e aceitos como de Nonaka e Takeuchi (1995), Modelo Skandia (EDVINSSON, 1997), Modelo de Choo (1998), Modelo do Guia Europeu de Boas Práticas em GC (CEN, 2004), Método OKA (FONSECA, 2006), Modelo da APO (2020), entre outros.

Heisig (2009) identificou e analisou 160 modelos de GC entre 2002 e 2003, a partir de pesquisa de modelos existentes em publicações relevantes entre 1998 e 2003 com o termo “KM” (knowledge management) tanto na academia, quanto em organizações e em

consultorias da área de GC a fim de verificar as diferenças e similaridades entre os modelos. O autor sugere que um modelo de GC deve conter as seguintes atividades voltadas para o conhecimento: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. Como fatores críticos de sucesso o mesmo sugere: fatores humanos (cultura, pessoas e liderança); aspectos organizacionais (estrutura e processos); tecnologia da informação e gerenciamento de processos (estratégia e controle).

Batista (2012) revisou 7 propostas, entre modelos, instrumentos de avaliação e roteiros de implementação de GC utilizados por organizações públicas. O objetivo da análise foi identificar elementos para a construção de um modelo de GC genérico, holístico e específico para a administração pública brasileira. Damian *et al.* (2019) realizaram uma análise de 6 modelos de implantação da GC relevantes, tanto em meio acadêmico quanto no contexto das organizações, com intuito de analisar as características de cada modelo, e assim identificar o mais indicado para uma incubadora de empresas do setor público.

Em geral, os modelos diferem quanto ao foco da sua aplicação (qualquer empresa, setor específico ou empresa específica), tipo (descritivo, prescritivo ou híbrido), números de etapas e processos de GC envolvidos. Apesar do número expressivo de modelos de GC disponíveis na literatura, poucos são os modelos ou métodos de implementação de GC. A seguir serão apresentados 6 modelos relevantes identificados na literatura com grande probabilidade de atender a questão de pesquisa desse estudo que é “como implementar um sistema de gestão do conhecimento em organizações projetizadas da administração pública?”

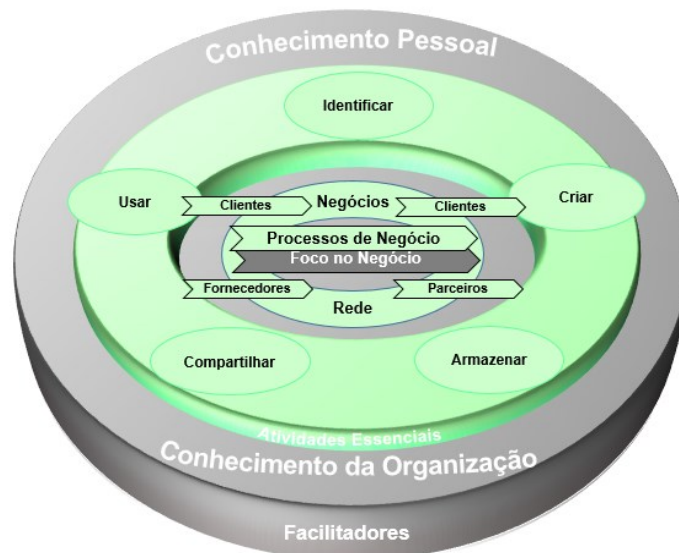
4.1.1 Modelo do Guia Europeu de Boas Práticas de GC

O modelo de GC proposto no Guia Europeu de Boas Práticas em GC foi produzido por uma equipe de projetos que trabalhou em estreita colaboração com os membros do Comité Européen de Normalisation - CEN na área de GC de setembro de 2002 a setembro de 2003. O trabalho incluiu nove encontros em Bruxelas, Amsterdã e Berlim, bem como contribuições por e-mail da rede de pesquisadores em GC (CEN, 2004). Muitos modelos de GC posteriores utilizaram este modelo como referência.

Para sua construção, foram analisados mais de 140 modelos de todo o mundo, tanto pensados por pesquisadores de GC, quanto por profissionais de GC, consultores e associações de GC. O estudo, seguiu uma metodologia similar a utilizada por Heisig (2009), onde foram coletados, categorizados e analisados os modelos para identificar os elementos e aspectos que são

amplamente utilizados. Também foi realizada uma revisão por vários especialistas da área e praticantes de GC ao longo do processo de construção.

Figura 8 - Modelo do Guia Europeu de Boas Práticas de GC.



Fonte: Adaptado de CEN (2004).

O modelo de GC apresentado na Figura 8 considera, três camadas como as mais importantes para a GC:

- Negócio: deve estar no centro de qualquer iniciativa de GC e representa os processos de agregação de valor de uma organização, que tipicamente podem incluir desenvolvimento estratégico, inovação e desenvolvimento de produtos e/ou serviços. Esses processos representam o contexto organizacional no qual o conhecimento crítico, como o conhecimento sobre produtos e serviços, clientes ou tecnologia é criado e aplicado. Além disso, esses processos tornam-se cada vez mais interorganizacionais, à medida que as organizações operam em rede com fornecedores, parceiros e clientes;
- Atividades do conhecimento: cinco atividades básicas de conhecimento foram identificadas como as mais utilizadas pelas organizações na Europa: identificar, criar, armazenar, compartilhar e usar. Vale destacar que tais atividades foram as identificadas por Heisig (2009) entre 2002 e 2003. Elas representam a segunda camada da estrutura formando um processo integrado e são realizadas como apoio aos processos de negócios mais amplos. A integração e o desempenho dentro de uma organização devem ser suportados pelos métodos e ferramentas de GC corretos;
- Facilitadores: estes representam a terceira camada e compreendem duas categorias principais, chamadas de conhecimento pessoal e conhecimento organizacional, que se complementam. O conhecimento pessoal inclui recursos tais como ambição; habilidades; comportamento; métodos, ferramentas e técnicas; gestão do tempo. As capacidades de conhecimento organizacional são aquelas que os líderes devem

estabelecer para facilitar o manejo efetivo do conhecimento, tais como: missão, visão e estratégia; cultura; processo e organização; medição; tecnologia e infraestrutura.

O Guia Europeu de Boas Práticas em GC apresenta um guia unificador com exemplos de boas práticas para a implementação de GC em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) em toda a Europa. Sua implementação é dividida em 5 fases (Estabelecendo um projeto de GC, Avaliação do Estado Atual, Desenvolvimento, Implementação e Avaliação/Sustentabilidade). O Guia faz uma síntese de boas práticas de GC em toda a Europa, dos setores público e privado e da academia. Desde o seu lançamento em 2004, não sofreu atualização e não considera as recentes transformações do mercado e sociedade.

4.1.2 Modelo de Pawlowski e Bick

O estudo de Pawlowski e Bick (2012) apresenta o Modelo Global de Gestão do Conhecimento, que descreve componentes e fatores de influência para implementação de GC, identificando os aspectos-chave relacionados a processos e sistemas de gerenciamento de conhecimento. A proposta é baseada em uma combinação de frameworks, entre eles o Guia Europeu de Boas Práticas em GC (CEN, 2004).

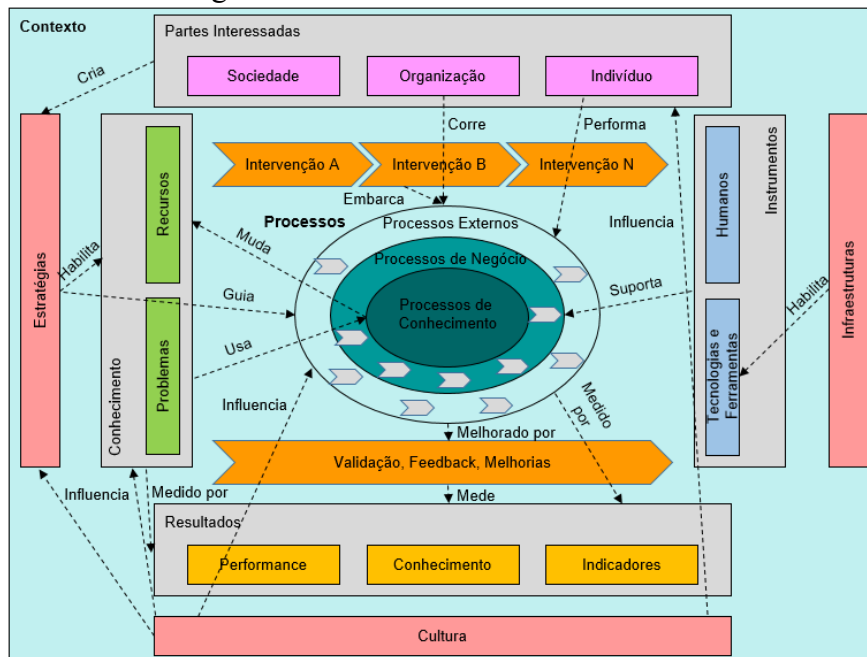
Além de orientar os processos de desenvolvimento, fornecendo um espaço de solução e fatores de sucesso para os tomadores de decisão e implementadores, também é uma referência para os pesquisadores, na medida em que compara pesquisas, fornecendo um conjunto de descrições bem como aspectos que influenciam o sucesso das soluções de GC. O modelo global de GC também pode ser utilizado para orientar os processos de desenvolvimento de GC. Esses processos necessitam de um planejamento claro e objetivo das atividades, pois são fundamentais para o sucesso nos processos interorganizacionais e geograficamente distribuídos. Assim, as seguintes etapas podem ser derivadas do modelo:

- Identificar o contexto e as barreiras das partes interessadas: em uma fase inicial, as partes interessadas em diferentes unidades organizacionais e organizações parceiras são avaliadas sobre o seu contexto de GC e as barreiras para o uso e o fornecimento de recursos de GC. Essa avaliação é utilizada para identificar potenciais barreiras para o compartilhamento de conhecimento;
- Desenhar processos de compartilhamento de conhecimento: um conjunto de processos e atividades para o compartilhamento de conhecimento, bem como os aspectos culturais, são planejados e implementados, levando em consideração orientações sobre incorporação de processos (em particular para funcionários). Assim, os processos de

conhecimento servem como orientação para levar em consideração diferentes fases e para conectá-los a processos básicos de trabalho;

- Proporcionar uma infraestrutura de suporte: com base nas barreiras, são planejadas intervenções e ferramentas de suporte;
- Analisar o sucesso do projeto: avaliar o sucesso dos projetos é essencial. Os projetos de GC precisam mostrar evidências claras de que as melhorias contínuas são alcançadas. Para isso, indicadores de GC são essenciais.

Figura 9 - Modelo de Pawlowski e Bick.



Fonte: Adaptado de Pawlowski e Bick (2012).

O modelo é composto por 5 camadas. São elas:

- **Processos:** o núcleo do modelo engloba os processos de negócios e denotam os principais processos de uma organização, como o ensino em organizações educacionais ou o desenvolvimento e implantação de software para empresas de software. Os principais processos de negócios são suportados por processos de conhecimento que permitem o gerenciamento do conhecimento dentro e fora da organização. No contexto global, esses processos estão altamente relacionados aos processos externos com as partes interessadas que estão distribuídas em todo o mundo.
- **Stakeholders e contexto:** descreve as características das partes interessadas que podem ser indivíduos, organizações ou sociedade. Descreve o contexto ou ambiente em que a GC ocorre. Em geral, relaciona-se às organizações (cultura organizacional, estratégia) ou sociedade (cultura étnica, infraestruturas tecnológicas, políticas). O foco nesta categoria é a análise de aspectos culturais que influenciam a comunicação, a colaboração e a coordenação dos processos de conhecimento.
- **Conhecimento:** descreve e caracteriza os aspectos e elementos do conhecimento que são compartilhados ou necessários para a organização. Destaca os problemas que devem ser solucionados para a GC, bem como os recursos necessários para isso.

- Instrumentos e intervenções: métodos e atividades para realizar os processos de conhecimento. As principais categorias são instrumentos orientados para o ser humano e instrumentos tecnológicos.
- Resultados: descrevem os principais resultados dos processos de conhecimento utilizando alguma forma de avaliação e métricas. Do ponto de vista do conhecimento, é importante analisar o conhecimento recém-gerado ou utilizado, bem como medidas do conhecimento e seu impacto. A medição do sucesso da GC pode ser feita principalmente em um nível geral ou para componentes específicos, como capacidades organizacionais ou desenvolvimento de conhecimento ou competência.

Como conclusão, Pawlowski e Bick (2012) afirmam que o modelo serve como uma diretriz que fornece o caminho para a solução, mas não a solução em si. Em particular, o fornecimento de barreiras, fatores de sucesso e recomendações inerentes (por exemplo, incorporação de processos ou referências de análise) é o principal valor agregado do framework.

4.1.3 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB)

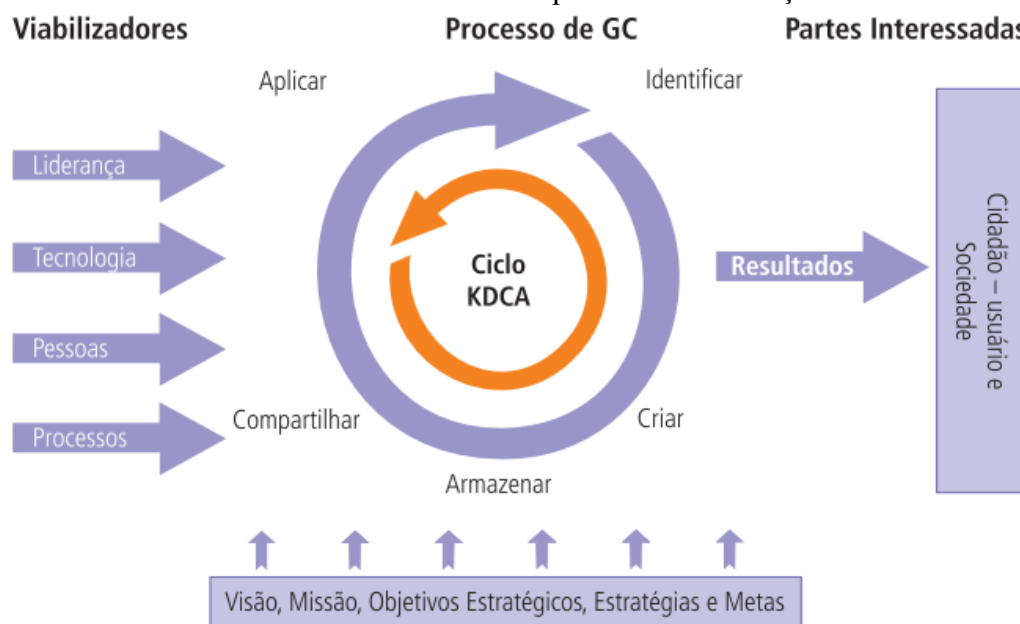
Batista (2012) desenvolveu o MGCAPB a partir de outros modelos, entre eles o da APQC e APO, inserindo elementos relevantes ao contexto do setor público, resultando em um modelo composto por seis componentes: i) direcionadores estratégicos; ii) viabilizadores; iii) processos de GC; iv) ciclo KDCA; v) resultados de GC; e vi) partes interessadas. Cada um destes componentes é descrito a seguir:

- Direcionadores estratégicos: formado por visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. É essencial alinhar a GC com a visão de futuro, a missão institucional, os objetivos estratégicos e as metas, de modo que a GC possa servir como instrumento para alcançar os resultados organizacionais;
- Fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC: compostos por (1) liderança, que apresenta e reforça a visão, os objetivos e as estratégias de GC e estabelece a estrutura de governança e os arranjos institucionais que servem para formalizar os projetos de GC; (2) tecnologia, que torna possível acelerar os processos de GC por meio de ferramentas desenhadas para criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento; (3) pessoas, que captam, criam, armazenam, compartilham e aplicam conhecimento; e processos que, sistematizados e modelados com o conhecimento adequado, contribuem para melhorar o desempenho organizacional; (4) Processo de GC: atividade necessária para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento de maneira sistemática para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados;

- Ciclo KDCA: diz respeito às atividades do processo de GC que devem ser executadas com intuito de obter resultados como aumentar a eficiência e melhorar a qualidade. Destacam-se as seguintes etapas: (1) K de Knowledge (conhecimento), onde são definidas as metas de melhoria e os métodos para atingir as metas propostas com foco no conhecimento; (2) D de Do (executar), voltado, entre outras tarefas, às atividades de educação e treinamento; (3) C de Check (verificar), onde se checam os resultados das tarefas executadas; e (4) A de Action (atuar), relacionado às atividades que devem ser executadas para que a organização atue corretivamente caso as metas não tenham sido atingidas;
- Resultados da GC: que podem ser (1) imediatos, como no caso da aprendizagem e inovação que levam ao incremento da capacidade de realização do indivíduo, da equipe, da organização e da sociedade na identificação, na criação, no armazenamento, no compartilhamento e na aplicação do conhecimento; ou (2) finais que são consequência dos resultados imediatos como o aumento da eficiência; a melhoria da qualidade, entre outros;
- Partes interessadas: que são o cidadão-usuário e a sociedade. É preciso gerenciar o conhecimento sobre os cidadãos-usuários para que a organização pública possa cumprir sua missão e atender às necessidades e às expectativas em relação aos serviços prestados, além de identificar as necessidades e as expectativas da sociedade em geral.

A Figura 10 apresenta os componentes do modelo.

Figura 10 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira.



Fonte: Batista (2012).

O estudo é pioneiro, pois é o primeiro que descreve um modelo genérico (concebido para todas as organizações públicas), holístico (permite um entendimento integral de GC),

como foco em resultados (associando GC a eficiência, eficácia, efetividade social, desenvolvimento econômico e os princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência) e específico de GC para a administração pública brasileira.

Em relação à implementação prática da GC nas organizações públicas brasileiras, o modelo proposto supre uma lacuna, visto que é acompanhado de um manual que abrange do diagnóstico à implementação, cujo Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) desdobra-se em quatro etapas (diagnosticar, planejar, desenvolver e implementar) para a implementação da GC no conjunto de instituições voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade que compõem o Estado.

4.1.4 Framework de Programa de Gestão de Conhecimento da American Productivity and Quality Center (APQC)

A APQC propôs, em 2003, um método de implementação da GC intitulado Road Map for Knowledge Management Results (Mapa Rodoviário para obter Resultados com a Gestão do Conhecimento). Em 2013, dez anos após a primeira versão, o modelo foi reformulado e sofreu uma reestruturação em relação às suas etapas e componentes. O modelo atual, chamado de Knowledge Management Program Framework (Framework de Programa de Gestão do Conhecimento) fornece um roteiro detalhado para auxiliar as organizações a projetar, implementar e manter seus esforços de GC.

A estrutura se baseia em 25 anos de pesquisa e implementação de melhores práticas de GC e também está disponível em um formato interativo incluindo links para melhores práticas, exemplos de casos e ferramentas e modelos para ajudar as organizações em cada fase de design, implementação e manutenção de GC. O modelo (Figura 11) é composto por quatro fases: Chamar para Ação, Desenvolver Estratégia de GC, Projetar e Implementar Capacidades de GC e Evoluir e Manter.

Figura 11 - Framework de Programa de Gestão de Conhecimento da APQC.



Fonte: Adaptado de APQC (2019).

A primeira fase da estrutura, Chamar para Ação, visa manter as pessoas focadas e entusiasmadas com a GC. Nesta fase, a organização determina o que deseja alcançar e o que obterá em troca de seu investimento em GC. O ato de articular por que a organização precisa melhorar o fluxo de conhecimento e os benefícios potenciais fornece uma maneira de pensar sobre a GC no contexto da estratégia e das prioridades organizacionais. Isso, por sua vez, ajuda a garantir o patrocínio do nível executivo necessário para transformar a visão em realidade.

A segunda fase da estrutura é onde uma organização converte sua visão ampla e metas de compartilhamento de conhecimento em um plano de ação. Depois de finalizar sua estratégia de GC, a próxima etapa é transformar essa estratégia em realidade. A equipe de GC deve operacionalizar seu plano de implementação e colocar ferramentas e abordagens de GC no lugar para começar a gerar resultados de negócios. Muitas organizações são tentadas a pular diretamente para esta fase, mas sem desenvolver uma proposta de valor e estratégia claras, é improvável que terminem com programas de GC focados que usam recursos de maneira eficiente na busca de objetivos de negócios críticos.

Uma vez que o programa de GC de uma organização está instalado e funcionando, ele passa para a fase de Evoluir e Manter, que abrange expansão, manutenção e melhoria contínua. Um elemento crítico é aumentar os recursos e abordagens de GC, quando apropriado. A APQC recomenda avaliar o progresso em intervalos importantes. Ao apontar as áreas que mostram mais melhorias e lacunas que continuam a atrasar o programa, os

resultados da avaliação ajudam as equipes de GC a determinar onde devem concentrar seus recursos para obter o maior retorno sobre o investimento.

4.1.5 Modelo de Milton e Lambe

A primeira versão publicada do Manual do Gerente do Conhecimento foi em 2016 na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos. Quatro anos depois, em 2020, o manual foi atualizado para atendimento a ISO 30.401: 2018 – Sistema de Gestão do Conhecimento – Requisitos. É um modelo robusto híbrido que descreve os elementos principais necessários a um Framework e prescreve as principais etapas de implementação. Os autores trazem uma série de estudos de caso, tanto do setor privado quanto do público. O modelo possui três princípios principais:

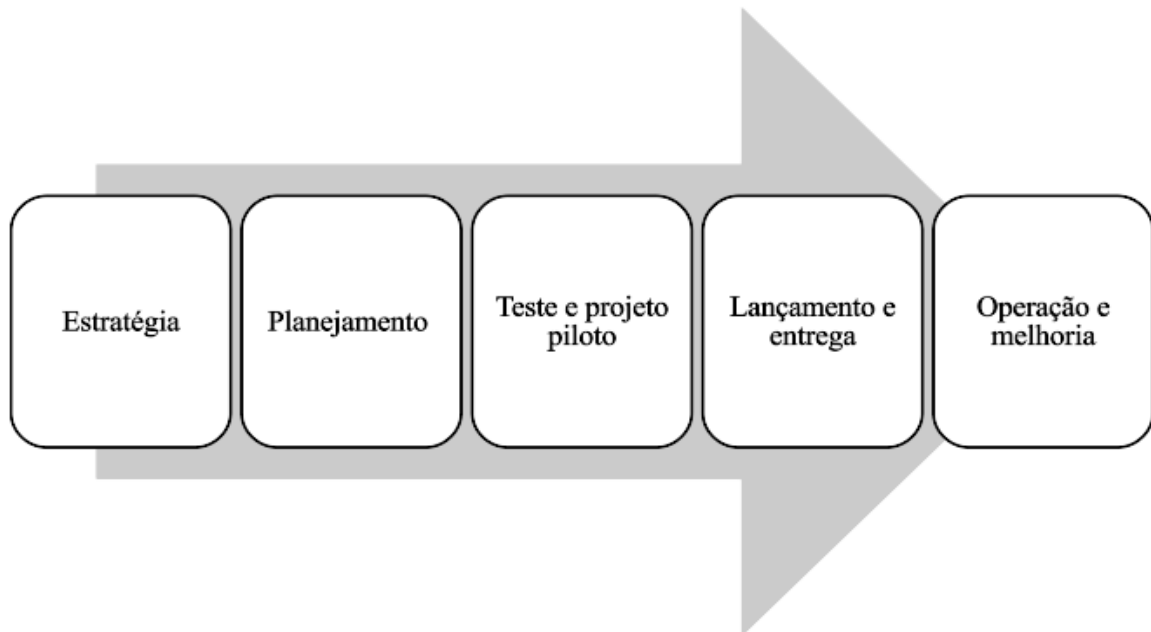
- 1) A GC deve abordar pessoas, processos, tecnologias e governança;
- 2) A GC deve cobrir ambos os elementos de conectar pessoas por meio de conversas e coleta e organização de conteúdo para acesso;
- 3) A GC deve abordar empurrar e puxar (também conhecido como oferta e demanda).

Um modelo apresenta sugere um Framework composto por quatro facilitadores (pessoas, processos, tecnologias e governança) e por quatro transações de conhecimento (discutir, documentar, sintetizar e localizar/revisar). Eles correspondem aos facilitadores do item 4.4.4 da ISO 30401:2018, com exceção da cultura e as quatro transações de conhecimento correspondem aos quatro elementos de “Transmissão e transformação de conhecimento” do item 4.4.3 (ISO, 2018). Juntos, eles podem ser usados como eixos de uma tabela de 16 células que é recomendado como modelo para a construção de um Framework. São três os objetivos de usar esses elementos como eixos de uma tabela:

- 1) Fornecer um modelo genérico que pode ser aplicado em qualquer organização de qualquer tamanho em qualquer setor;
- 2) Garantir que a estrutura seja a mais completa possível e que todos os facilitadores e transações sejam abordados;
- 3) Permitir o cumprimento dos dois itens da ISO 30401:2018.

Milton e Lambe (2020) recomendam cinco fases para a abordagem de implementação de GC, conforme **Erro! Fonte de referência não encontrada.**: Estratégia, planejamento, teste e projeto piloto, lançamento e entrega, e operação e melhoria.

Figura 12 - Modelo de Milton e Lambe.



Fonte: Adaptado de Milton e Lambe (2020).

Cada uma das fases é detalhada a seguir:

1) **Estratégia:** Antes da implementação, é necessária uma fase de estratégia, para confirmar a necessidade de implementação de GC e para criar o business case, o orçamento e para montar uma equipe de implementação. Para obter mais detalhes sobre a estratégia de GC, sugerem consultar a obra “Projetando uma estratégia de GC bem-sucedida: um guia para o gerente de conhecimento profissional” de Nick Milton e Stephanie Barnes (Barnes e Milton, 2015). A fase de estratégia termina com uma decisão da alta administração de passar para o planejamento detalhado;

2) **Planejamento:** A fase de planejamento detalhado envolve muita investigação, a citar:

- Uma auditoria de recursos de conhecimento;
- Avaliar os elementos de uma estrutura preliminar de GC;

- Avaliação das partes interessadas, avaliação da cultura e preparação de uma estratégia e plano de comunicação.

Por fim, deve-se estruturar um plano de implementação detalhado que abrange a fase de teste e piloto, com um plano de nível superior para cobrir a implantação.

3) Teste e projeto piloto: O estágio de teste e piloto é quando se começa a procurar os pequenos exercícios de 'prova de conceito' onde se pode aplicar um único elemento de GC a um único problema de negócios - por exemplo, uma assistência de pares para ajudar uma nova equipe de projeto a aprender com a experiência anterior antes de iniciar um projeto, ou um exercício de captura de lições para extrair conhecimento de um trabalho concluído. Pode-se também começar a procurar os projetos-piloto de maior escala. Componentes de sua estrutura preliminar de GC podem ser testados nos exercícios de prova de conceito, e toda a estrutura será testada e aprimorada em uma sucessão de pilotos. Isso é semelhante à metodologia de software ágil que se baseia em vários ciclos de desenvolvimento com o aprendizado de cada ciclo incorporado ao próximo. Ao final do estágio de pilotagem, é importante ter evidências de entrega de valor por meio da aplicação de GC, ter começado a construir uma rede de especialistas de GC e ser capaz de finalizar o projeto de GC para que possa ser efetivamente incorporado nas estruturas de trabalho da organização.

4) Lançamento e entrega: A fase de implantação é quando a estrutura de GC é aplicada em todo o resto da organização (as partes do negócio que não estavam envolvidas no piloto). A decisão de implantação é crucial e precisa ser tomada no mais alto nível, pois é a decisão de comprometer toda a organização com a estrutura de GC revisada. A implantação envolverá a criação de componentes e atividades que deverão ser conduzidas até a fase operacional, a citar:

- Documentar a estrutura;
- Treinar pessoas em suas novas funções;
- Treinar pessoas em novos processos;
- Treinar pessoas no uso de novas tecnologias;
- Finalizar o sistema de governança e a política de GC;

- Começar a coletar e relatar métricas.

A implantação continua até que toda a organização tenha sido treinada e esteja apta a cumprir as expectativas da política de GC. Ao final desta etapa, será tomada a decisão de encerrar o programa de implementação de GC e entregar a responsabilidade pela GC a uma equipe de suporte operacional de GC.

5) Operação e melhoria: A partir da fase operacional, a GC é tratada como “parte da forma como trabalhamos”. Ainda deve haver uma equipe de GC, mas seu papel é apoiar e monitorar a atividade de GC no negócio. A atividade operacional incluirá atividades para monitorar e melhorar continuamente a GC, como o uso de estruturas externas para comparar sua abordagem de GC, trabalhar com parceiros externos e aprimorar o uso da tecnologia.

O modelo de Milton e Lambe foi desenvolvido para o contexto geral, porém é aplicável para qualquer organização. Ele possui uma sólida fundamentação teórica baseada em revisão sistemática de literatura sobre modelos de GC (KM Frameworks) e na análise de modelos utilizados por organizações públicas e privadas. No entanto, os autores não apresentam uma síntese ou esquema do modelo para fácil compreensão do todo e a interação entre seus componentes. O modelo é complexo em sua aplicação, critério crítico quando levado para o contexto do setor público.

4.1.6 Modelo da Asian Productivity Organization (APO)

A primeira versão publicada do modelo foi em setembro de 2009, a partir de um esforço de 12 meses de muitos especialistas da região da Ásia e de fora, baseado nas instituições de referência na Europa e nos Estados Unidos na área de GC, em especial no Guia Europeu de Boas Práticas em GC (CEN, 2004), resultou no APO Knowledge Management Facilitators’ Guide (KMFG) ou Guia de Facilitadores de Gestão de Conhecimento da APO. Dez anos depois, vários desenvolvimentos importantes na GC ocorreram em todo o mundo, bem como mudanças na forma como a APO via a produtividade e questões relacionadas. A partir da reflexão desses desenvolvimentos, vários aspectos do Framework foram atualizados.

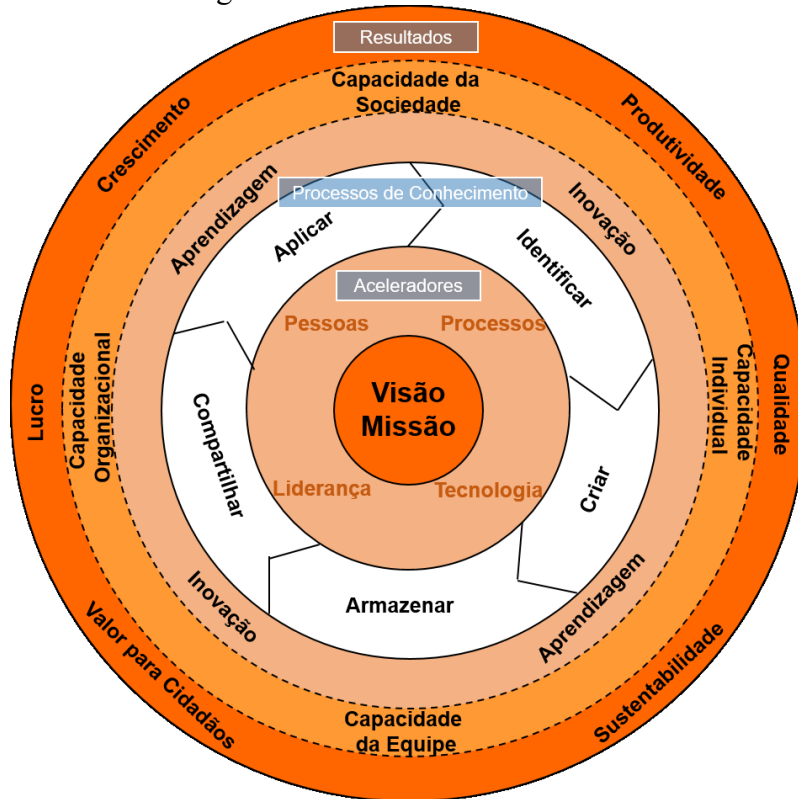
Primeiramente, foi aprimorado o framework de GC, onde foram incluídos novos elementos importantes, como o valor para os cidadãos oferecido por organizações públicas e a

necessidade de sustentabilidade, bem como agilidade. O modelo APO KM Framework revisado, portanto, inclui os detalhes desses elementos. Um segundo ponto, diante do aumento da importância das economias do conhecimento global e regional, em novembro de 2018, a Organização Internacional de Padronização (ISO) publicou o Padrão de Gestão do Conhecimento ISO 30.401. A edição 2020 da APO segue o primeiro padrão internacional de GC e reconhece o crescimento da economia global do conhecimento, um diferencial diante dos demais modelos.

Terceiro ponto, os avanços em tecnologia, sistemas e ferramentas agora permitem que as indústrias operem e gerenciem o conhecimento de maneira radicalmente novas. A Quarta Revolução Industrial, também conhecida como Indústria 4.0, está em andamento e alterou significativamente a forma como é gerenciado o conhecimento e encurtou os ciclos de vida do conhecimento. Quarto ponto, o governo japonês está promovendo iniciativas e políticas para a criação de uma sociedade inteligente com cinco “paredes de desafios e oportunidades”, conhecidas como Sociedade 5.0. A APO aproveitou esta oportunidade para incorporar elementos importantes da Sociedade 5.0 em seu modelo para auxiliar os países membros a administrar a transição para uma sociedade digital, incluindo técnicas de gerenciamento de mudança recentes e aplicativos de tecnologia inteligente.

O modelo da APO pode ser aplicável em qualquer país e a qualquer organização. O framework é genérico o suficiente para ser aplicado em qualquer organização, independentemente de ser do setor público ou privado. A APO testou o APO KM Framework em várias organizações, incluindo pequenas e médias empresas (PMEs), grandes empresas e organizações do setor público, inclusive o Framework inclui "Valor para os cidadãos" nos resultados, especialmente para organizações do setor público.

Figura 13 - APO KM Framework.



Fonte: Adaptado de APO (2020).

O modelo é constituído por três níveis: i) aceleradores; ii) processo de GC; e iii) resultados. São quatro os aceleradores: liderança, tecnologia, pessoas e processos. Os aceleradores ajudam a acelerar a iniciativa de GC na organização. Já o Processo de GC é constituído de cinco passos: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. O processo de GC gera para as organizações aprendizagem e inovação em todos os níveis e, como decorrência, aumenta a capacidade individual, das equipes, da organização e da sociedade. Por fim, os resultados, terceiro e último componente do modelo de GC, há dois níveis: Os resultados esperados das iniciativas de GC são o aprimoramento das capacidades individuais, de equipe e organizacionais e o aumento da capacidade social. Juntos, esses resultados impulsionarão a produtividade geral, melhorarão a qualidade do produto e do serviço e contribuirão para a lucratividade, valor para os cidadãos, crescimento e sustentabilidade.

Os passos da metodologia de implementação da GC da APO são agrupados em 4 etapas:

- 1) Descobrir: i) avaliar o status atual; e ii) criar um business case;
- 2) Desenhar: iii) desenvolver uma estratégia de GC; iv) identificar programas em potencial; v) desenhar processos; e vi) formular um plano de implementação (alinhando GC com a estratégia organizacional);
- 3) Desenvolver: vii) formular um plano piloto; e viii) conduzir uma After Action Review (Revisão após a Ação); e
- 4) Implementar: ix) implementar um plano para toda a organização; x) lidar com a resistência à GC; xi) desenvolver um plano de comunicação; e xii) avalie continuamente (APO, 2020).

Tanto o modelo como o método de implementação são simples, práticos e adaptáveis. O modelo de GC da APO é híbrido, pois ao mesmo tempo descreve a GC (descritivo) e orienta (prescritivo) como implementar a GC nas organizações. O componente que diferencia o modelo da APO é “resultados”, isto é, a associação entre GC e desempenho organizacional (produtividade, qualidade, lucratividade, crescimento, sustentabilidade e valor para cidadãos), tendo em vista que os demais componentes (aceleradores e processo de GC) são utilizados amplamente nos modelos encontrados na literatura e na prática das organizações.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE GC

Estamos na etapa “Propor artefatos para resolver o problema específico” do DSR. Para análise morfológica e comparação dos modelos de GC foi utilizado o trabalho de Kuriakose *et al.* (2010), onde os modelos de GC podem ser comparados segundo seis critérios: contexto; aplicabilidade; estágios; avaliação; validação e áreas-chaves. O quadro a seguir apresenta o comparativo entre os modelos segundo a metodologia indicada.

Quadro 10 - Comparação entre os modelos de implantação de GC.

#	Modelo	Ano	Contexto	Aplicabilidade	Estágios	Avaliação	Validação	Áreas-chave
1	Guia Europeu de Boas Práticas de GC	2004	Geral	Qualquer	3	Objetiva	N/C	Processos do negócio; Processos de GC; Facilitadores.
2	Paulowski	2012	Geral	Qualquer	5	Objetiva	N/C	Contexto;

#	Modelo	Ano	Contexto	Aplicabilidade	Estágios	Avaliação	Validação	Áreas-chave
	e Bick							Stakeholders; Estratégias; Processos; Conhecimento; Infraestrutura; Instrumentos; Resultados
3	MGCAPB	2012	Setor público	Qualquer	6	Objetiva	Sim	Visão; Missão; Objetivos Estratégicos; Estratégias; Metas; Viabilizadores; Processos de GC; Stakeholders; Resultados.
4	APQC	2013	Geral	Qualquer	4	Objetiva	Sim	Melhoria Contínua; Estratégia de GC; Capacidades de GC; Evoluir e Manter; Resultados.
5	Milton e Lambe	2020	Geral	Qualquer	5	Objetiva	Sim	Facilitadores; Estratégia de GC; Liderança de GC; Time de GC; Gestão Sênior; Orçamento e Cronograma; Propósitos e Objetivos; Parcerias.
6	APO	2020	Geral	Qualquer	3	Objetiva	Sim	Visão; Missão;

#	Modelo	Ano	Contexto	Aplicabilidade	Estágios	Avaliação	Validação	Áreas-chave
								Aceleradores; Processos de GC; Resultados.

Fonte: Autor.

Quanto ao contexto, todos os modelos foram desenvolvidos pensando no cenário geral, exceto o modelo MGCAPB que foi desenvolvido especificamente para o setor público. Em relação a aplicabilidade, todos os modelos podem ser aplicados para qualquer empresa. Sobre o número de estágios, este critério foi o que mais houve variação entre os modelos. O Guia Europeu de Boas Práticas de GC e modelo da APO apresentam 3 estágios, o modelo da APQC, 4 estágios, os modelos de Paulowski e Bick e Milton e Lambe, 5 estágios, e o modelo MGCAPB foi o que apresentou mais estágios, 6 ao todo. Em relação a avaliação, todos os modelos são classificados como objetiva, pois apresentam uma metodologia específica para aplicação prática do modelo, apesar de uns apresentarem mais detalhes que outros.

Quanto a validação, apenas os modelos MGCAPB, APQC, Milton e Lambe e APO indicaram a metodologia de validação do modelo, ou seja, como ele foi aplicado. Nos quatro casos, a validação foi através de estudo de caso. Referente a áreas-chave, todos são unânimes ao incluir o processo de gestão do conhecimento. No caso da APQC não está tão explícito como os demais, porém está incluído nas Capacidades de GC. No caso do modelo de Milton e Lambe os processos estão dentro dos facilitadores. Os modelos do Guia Europeu de Boas Práticas de GC, MGCAPB, Milton e Lambe e APO trazem áreas-chave similares como facilitadores, viabilizadores e aceleradores. Os modelos de Paulowski e Bick, MGCAPB, Milton e Lambe e APQC trazem como área-chave a estratégia de GC. O modelo da APO também traz, porém dentro da metodologia de implementação. Apenas os modelos MGCAPB e APO trazem visão e missão como área-chave. O modelo de Milton e Lambe traz a visão dentro da Estratégia de GC. Todos os modelos trazem como área-chave os resultados, exceto o Guia Europeu de Boas Práticas de GC e o modelo de Milton e Lambe.

6 MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ORGANIZAÇÕES PROJETIZADAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Estamos na etapa “Elaborar projeto do artefato selecionado” do DSR. Nesta seção são apresentados os critérios de seleção do modelo, o modelo selecionado, a adaptação do modelo, o modelo adaptado e por fim a aplicação do modelo adaptado utilizando-se do estudo de caso no Escritório de Gestão de Projetos do Estado de Santa Catarina.

6.1 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO MODELO

Considerando que as diferenças motivacionais em relação à implementação de um SGC interferem diretamente na escolha do modelo mais adequado para tal implementação (DAMIAN *et al.*, 2019), para a seleção do modelo de implementação de um SGC a ser sugerido para organizações projetizadas do setor público foram estabelecidos três critérios baseados em Batista (2012), ISO (2018), Pauli e Sell (2019) e Shinoda, Maximiano e Sbragia (2015) considerando o contexto das organizações projetizadas da administração pública e também a experiência teórica do autor com gerenciamento de projetos e escritórios de gerenciamento de projetos através de formação em MBA em Gerenciamento de Projetos, Especialização em Lean Six Sigma, participação em eventos (workshops, seminários, congressos), certificações Project Management Professional (PMP®) e Project Management Office – Certified Practitioner (PMO-CP®), bem com a experiência prática na atuação a mais de 10 anos com gerenciamento de projetos nas mais diversas áreas e escritórios de gerenciamento de projetos. Os critérios definidos foram os seguintes:

1) Seguir os requisitos preconizados pela ISO 30.401: 2018 – Sistema de Gestão do Conhecimento – Requisitos, a citar: 4.1 Contexto da organização; 4.2 Compreendendo as necessidades e expectativas das partes interessadas; 4.3 Determinando o escopo; 4.4 Sistema de gestão do conhecimento; 4.5 Cultura de gestão do conhecimento; 5.1 Liderança e comprometimento; 5.2 Política; 5.3 Papéis e responsabilidades; 6.1 Ações para enfrentar riscos e oportunidades; 6.2 Objetivos da gestão do conhecimento; 7.1 Recursos; 7.2 Competência; 7.3 Conscientização; 7.4 Comunicação; 7.5 Informação documentada; 8. Operações 9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação; 9.2 Auditoria interna; 9.3 Análise crítica da direção; 10.1 Não conformidade e ação corretiva; 10.2 Melhoria contínua.

2) Ser aplicável no setor público, conforme requisitos de Batista (2012): ser simples; ser prático; definição clara, objetiva e contextualizada de GC para a administração pública; contemplar as partes interessadas da administração pública, em especial o cidadão e a sociedade; ter sólida fundamentação teórica baseada em revisão sistemática de literatura sobre modelos de GC (KM Frameworks) para a administração pública e na análise de modelos utilizados por organizações públicas e privadas; ser relevante e útil para as entidades dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, dos níveis federal, estadual e municipal e da administração pública direta e indireta; ter linguagem e conteúdo adequados à administração pública; contemplar fatores críticos de sucesso na implementação da GC; ter uma abordagem híbrida, isto é, uma combinação das abordagens prescritiva e descritiva; e ser acompanhado de um manual de implementação de GC com orientações sobre como: i) avaliar a GC com base em critérios (fatores críticos de sucesso ou viabilizadores); ii) identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na avaliação da GC; iii) identificar as lacunas de conhecimento; iv) definir a visão e a estratégia de GC ; v) medir os resultados da estratégia; e vi) elaborar, implementar e acompanhar plano estratégico de GC que contemple ferramentas e tecnologias de GC.

3) Apresentar práticas de GC na perspectiva intraprojeto e interprojeto, de acordo com Shinoda, Maximiano e Sbragia (2015), e funções de PMOs relacionadas à GC, segundo Pauli e Sell (2019);

Quadro 11 - Critérios de seleção do modelo.

#	Categoria	Critério	Autor(es)
1	Seguir os requisitos preconizados pela ISO 30.401 – Sistema de Gestão do Conhecimento – Requisitos de 10 de Outubro de 2018	4.1 Contexto da organização; 4.2 Compreendendo as necessidades e expectativas das partes interessadas; 4.3 Determinando o escopo; 4.4 Sistema de gestão do conhecimento; 4.5 Cultura de gestão do conhecimento; 5.1 Liderança e comprometimento; 5.2 Política; 5.3 Papéis e responsabilidades; 6.1 Ações para enfrentar riscos e oportunidades; 6.2 Objetivos da gestão do conhecimento;	ISO (2018)

		<p>7.1 Recursos;</p> <p>7.2 Competência;</p> <p>7.3 Conscientização;</p> <p>7.4 Comunicação;</p> <p>7.5 Informação documentada;</p> <p>8. Operações;</p> <p>9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação;</p> <p>9.2 Auditoria interna;</p> <p>9.3 Análise crítica da direção;</p> <p>10.1 Não conformidade e ação corretiva;</p> <p>10.2 Melhoria contínua.</p>	
2	Ser aplicável no setor público	<p>Ser simples; ser prático; definição clara, objetiva e contextualizada de GC para a administração pública; contemplar as partes interessadas da administração pública, em especial o cidadão e a sociedade; ter sólida fundamentação teórica baseada em revisão sistemática de literatura sobre modelos de GC (KM Frameworks) para a administração pública e na análise de modelos utilizados por organizações públicas e privadas; ser relevante e útil para as entidades dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, dos níveis federal, estadual e municipal e da administração pública direta e indireta; ter linguagem e conteúdo adequados à administração pública; contemplar fatores críticos de sucesso na implementação da GC; ter uma abordagem híbrida, isto é, uma combinação das abordagens prescritiva e descritiva; e ser acompanhado de um manual de implementação de GC com orientações sobre como: i) avaliar a GC com base em critérios (fatores críticos de sucesso ou viabilizadores); ii) identificar</p>	Batista (2012)

		pontos fortes e oportunidades de melhoria na avaliação da GC; iii) identificar as lacunas de conhecimento; iv) definir a visão e a estratégia de GC ; v) medir os resultados da estratégia; e vi) elaborar, implementar e acompanhar plano estratégico de GC que contemple ferramentas e tecnologias de GC.	
3	Apresentar práticas de GC na perspectiva intraprojeto e interprojeto e funções de PMOs relacionadas à GC	Quadro 3, Quadro 4 e Quadro 5	Shinoda, Maximiano e Sbragia (2015) e Pauli e Sell (2019)

Fonte: Autor.

Ou seja, para a seleção do modelo de implantação de GC a ser sugerido para organizações projetizadas do setor público, os critérios estabelecidos foram os três citados no capítulo anterior, a citar:

- 1) Seguir os requisitos preconizados pela ISO 30.401: 2018 – Sistema de Gestão do Conhecimento – Requisitos);
- 2) Ser aplicável no setor público, conforme requisitos de Batista (2012);
- 3) Apresentar práticas de GC na perspectiva intraprojeto e interprojeto, de acordo com Shinoda, Maximiano e Sbragia (2015), e funções de PMOs relacionadas à GC, segundo Pauli e Sell (2019).

Diante disso, o primeiro objetivo específico do estudo “Definir os requisitos que um modelo de GC deve atender para implementação em organizações projetizadas da administração pública” foi atendido.

6.2 SELEÇÃO DO MODELO

Referente ao primeiro critério, dois modelos atendem na íntegra os requisitos da ISO 30.401: 2018, os modelos de Milton e Lambe e o da APO, ambos atualizados em 2020,

posterior a publicação da normativa. Apesar das últimas edições dos demais modelos antecederem a norma, eles atendem boa parte dos requisitos, seja explicitamente e/ou implicitamente, a exceção de alguns requisitos que não foram apresentados ou não estão claros no modelo como no Guia Europeu de Boas Práticas de GC (5.2, 9.3, 10.1), Pawlowski e Bick (5.1, 5.2, 5.3, 6.1, 7.5, 8, 9.2, 9.3, 10.1), MGCAPB (4.5, 8, 9.1, 9.2, 9.3, 10.1) e APQC (9.2, 9.3, 10.1).

Quanto ao segundo critério a ser aplicável no setor público, apenas o modelo MGCAPB foi desenvolvido no contexto específico para o setor público, os demais foram desenvolvidos para o contexto geral, porém são aplicáveis para qualquer organização. Os modelos do Guia Europeu de Boas Práticas de GC e APO explicitam que são aplicáveis no setor público. O modelo de Milton e Lambe não explicita, porém traz estudos de caso de instituições públicas. Além disso, os modelos de Pawlowski e Bick (2012) incluem o termo “Sociedade”, do MGCAPB, “Cidadão - Usuário e Sociedade” e da APO, “Valor para Cidadãos”.

Em relação ao último critério relacionado as práticas de GC apresentadas pelos modelos e que se enquadram nas práticas de GC na perspectiva intraprojeto e interprojeto e também comumente relacionadas às funções de PMOs na GC, foram apresentados pelo Guia Europeu de Boas Práticas em GC que se enquadrariam em intraprojetos (mapa do conhecimento, brainstorming, mapa cognitivo, benchmarking interno, benchmarking externo), interprojetos (base de conhecimento dos consumidores, melhores práticas, parceiros externos, workshop, base de dados, sistema de gestão de documentos, literatura especialista, manuais, feiras de conhecimento, fórum de discussão, intranet) e PMO (lições aprendidas, comunidade de prática, intermediador do conhecimento).

Quanto ao modelo de Pawlowski e Bick, se enquadrariam como práticas de GC intraprojeto (mentoria, gestão de documento, videoconferência, mensagem, mineração de dados, rede social, ferramenta de comunicação), interprojeto (rotação no trabalho, planejamento de carreira, desenvolvimento de equipe, simulação de jogos, feira do conhecimento) e PMO (base de conhecimento).

Já pelo modelo MGCAPB se enquadrariam para intraprojeto (mentoring, data mining, mapa de conhecimento, ambientes virtuais colaborativos, brainstorming, benchmarking interno e externo, narrativas, ambientes físicos colaborativos), interprojeto (capacitação, coaching, melhores práticas, ferramentas de colaboração como portais, intranets, extranets, data warehouse, fóruns, educação corporativa, gestão eletrônica de documentos,

universidade corporativa, memória organizacional, sistema de inteligência organizacional, sistema de gestão por competências, café do conhecimento, bancos de dados de projetos) e PMO (comunidades de prática, lições aprendidas, repositórios de conhecimento, gestão dos ativos intangíveis).

Pelo modelo da APQC apenas se enquadrariam para intraprojeto (mapa de conhecimento, benchmarking), interprojeto (boas práticas) e PMO (lições aprendidas, comunidade de prática). O modelo de Milton e Lambe apresenta como práticas intraprojeto (mapa de conhecimento, alocação de profissional com experiência anterior, apoio de profissional experiente, consulta a profissionais chave para indicação de materiais ou pessoas), interprojeto (guias, manuais, wiki, portal, intranet, fórum) e PMO (comunidades de prática, lições aprendidas, repositórios de conhecimento).

Para o modelo APO, enquadrar-se-iam para intraprojeto (mentoring, benchmarking interno e externo, salas de conversa, mapa mental, mineração de dados, páginas amarelas, áudio, vídeo conferências, software de apoio a reuniões), interprojeto (treinamento formal, coaching, entrevista de saída, portal corporativo, treinamento com computador) e PMO (repositório de conhecimento, comunidade de prática, lições aprendidas, rede de especialistas).

Quadro 12 - Análise multicritério para seleção do modelo.

#	Modelo	Requisitos atendidos da ISO 30.401:2018 (ISO, 2018)	Requisitos setor público (BATISTA, 2012)	Práticas de GC em projetos (SHINODA, MAXIMIANO e SBRAGIA, 2015; PAULI e SELL, 2019)
1	Guia Europeu de Boas Práticas de GC (2004)	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 5.1, 5.3, 6.1, 6.2, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 8, 9.1, 9.2, 10.2	Simples; Prático; Aplicável para o setor público; Abordagem híbrida; Manual de implementação	Intraprojetos (mapa do conhecimento, brainstorming, mapa cognitivo, benchmarking interno, benchmarking externo), interprojetos (base de conhecimento dos consumidores, melhores práticas, parceiros externos, workshop, base de dados, sistema de gestão de documentos, literatura especialista, manuais, feiras de conhecimento, fórum de discussão, intranet) e PMO (lições

#	Modelo	Requisitos atendidos da ISO 30.401:2018 (ISO, 2018)	Requisitos setor público (BATISTA, 2012)	Práticas de GC em projetos (SHINODA, MAXIMIANO e SBRAGIA, 2015; PAULI e SELL, 2019)
				aprendidas, comunidade de prática, intermediador do conhecimento).
2	Paulowski e Bick (2012)	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 6.2, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 9.1, 10.2	Sociedade; Abordagem híbrida	Intraprojeto (mentoria, gestão de documento, videoconferência, mensagem, mineração de dados, rede social, ferramenta de comunicação), interprojeto (rotação no trabalho, planejamento de carreira, desenvolvimento de equipe, simulação de jogos, feira do conhecimento) e PMO (base de conhecimento)
3	MGCAPB (2012)	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 10.2	Simples; Prático; Desenvolvido para o setor público; Cidadão - Usuário e Sociedade; Abordagem híbrida; Manual de implementação	Intraprojeto (mentoring, data mining, mapa de conhecimento, ambientes virtuais colaborativos, brainstorming, benchmarking interno e externo, narrativas, ambientes físicos colaborativos), interprojeto (capacitação, coaching, melhores práticas, ferramentas de colaboração como portais, intranets, extranets, data warehouse, fóruns, educação corporativa, gestão eletrônica de documentos, universidade corporativa, memória organizacional, sistema de inteligência organizacional, sistema de gestão por competências, café do conhecimento, bancos de dados de projetos) e PMO (comunidades de prática, lições aprendidas, repositórios de conhecimento, gestão dos ativos intangíveis)
4	APQC (2013)	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 5.1,	Prático; Abordagem híbrida	Intraprojeto (mapa de conhecimento, benchmarking), interprojeto (boas práticas)

#	Modelo	Requisitos atendidos da ISO 30.401:2018 (ISO, 2018)	Requisitos setor público (BATISTA, 2012)	Práticas de GC em projetos (SHINODA, MAXIMIANO e SBRAGIA, 2015; PAULI e SELL, 2019)
		5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 8, 9.1, 10.2		e PMO (lições aprendidas, comunidade de prática)
5	Milton e Lambe (2020)	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 5.1, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 8, 9.1, 9.2, 9.3, 10.1, 10.2	Prático; Sólida fundamentação teórica baseada em revisão sistemática de literatura sobre modelos de GC (KM Frameworks) para a administração pública e na análise de modelos utilizados por organizações públicas e privadas; Contempla fatores críticos de sucesso na implementação da GC; Abordagem híbrida; Manual de implementação	Intraprojeto (mapa de conhecimento, alocação de profissional com experiência anterior, apoio de profissional experiente, consulta a profissionais chave para indicação de materiais ou pessoas), Interprojeto (guias, manuais, wiki, portal, intranet, fórum) e PMO (comunidades de prática, lições aprendidas, repositórios de conhecimento).
6	APO (2020)	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 5.1, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 8, 9.1, 9.2, 9.3, 10.1,	Simples; Prático; Aplicável para o setor público; Valor para Cidadãos; Abordagem híbrida; Manual de implementação	Intraprojeto (mentoring, benchmarking interno e externo, salas de conversa, mapa mental, mineração de dados, páginas amarelas, áudio, vídeo conferências, software de apoio a reuniões), interprojeto (treinamento formal, coaching, entrevista de saída, portal corporativo, treinamento

#	Modelo	Requisitos atendidos da ISO 30.401:2018 (ISO, 2018)	Requisitos setor público (BATISTA, 2012)	Práticas de GC em projetos (SHINODA, MAXIMIANO e SBRAGIA, 2015; PAULI e SELL, 2019)
		10.2		com computador) e PMO (repositório de conhecimento, comunidade de prática, lições aprendidas, rede de especialistas)

Fonte: Autor.

Diante disso, o segundo objetivo específico do estudo “Analisar os modelos propostos, segundo esses critérios” foi atendido. Considerando as informações apresentadas no Quadro 12 para a análise multicritério para seleção do modelo, é possível concluir que o modelo mais adequado, para a implantação de um SGC em uma organização projetizada da administração pública é o APO KM Framework da APO (2020), visto que é um dos modelos junto ao modelo de Milton e Lambe que atendem a todos os requisitos da norma ISO 30.401 – Sistema de Gestão do Conhecimento – Requisitos (ISO, 2018), atende a todos requisitos de um modelo de GC para aplicação no setor público (BATISTA, 2012) e diferentemente do modelo de Milton e Lambe, sua aplicação é simples, critério fundamental para o setor público, além de apresentar um grande número de práticas de GC que se enquadram na perspectiva intraprojeto, interprojeto (SHINODA; MAXIMIANO; SBRAGIA, 2015) e funções de PMO relacionadas a GC (PAULI; SELL, 2019). Logo, o terceiro objetivo específico do estudo “Selecionar, dentre os modelos de GC analisados, aquele que mais atende os referidos requisitos” foi atingido.

6.3 ADAPTAÇÃO DO MODELO

Diante das particularidades das organizações projetizadas da administração pública, conforme já explanado na revisão de literatura, ainda que o APO KM Framework para implantação de um SGC seja o mais indicado, ele requer algumas adaptações. As principais alterações encontram-se nos níveis aceleradores e resultados. No nível aceleradores a mudança está em converter o acelerador “processos” para “projetos”, visto que em organizações projetizadas a maioria dos produtos ou serviços é produzida por meio de projetos para clientes internos ou externos (PEMSEL; MULLER, 2012). No nível resultados

faz-se necessário ajustar os resultados finais para estarem mais aderentes aos objetivos da administração pública. Segundo Batista (2012), os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são resultados esperados pela sociedade da atuação dos órgãos e entidades da administração pública. O autor inclui também a eficácia como resultado. Além disso, 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). Foi somado a estes resultados, por sugestão do grupo focal, a relevância do serviço público prestado.

Quadro 13 - Adaptações necessárias ao APO KM Framework.

	APO KM Framework	Adaptações Necessárias	Modelo Adaptado
Direção estratégica	Visão e missão	-	Visão e missão
Aceleradores	Processos, tecnologia, pessoas e liderança	Alterar o acelerador “processos” para “projetos”, visto que em organizações projetizadas a maioria dos produtos ou serviços é produzida por meio de projetos para clientes internos ou externos (PEMSEL; MULLER, 2012).	Projetos, tecnologia, pessoas e liderança
Processos de conhecimento	Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar	-	Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar
Resultados intermediários	Aprendizagem e inovação	-	Aprendizagem e inovação
Resultados esperados	Capacidade individual, capacidade de equipe, capacidade	-	Capacidade individual, capacidade de

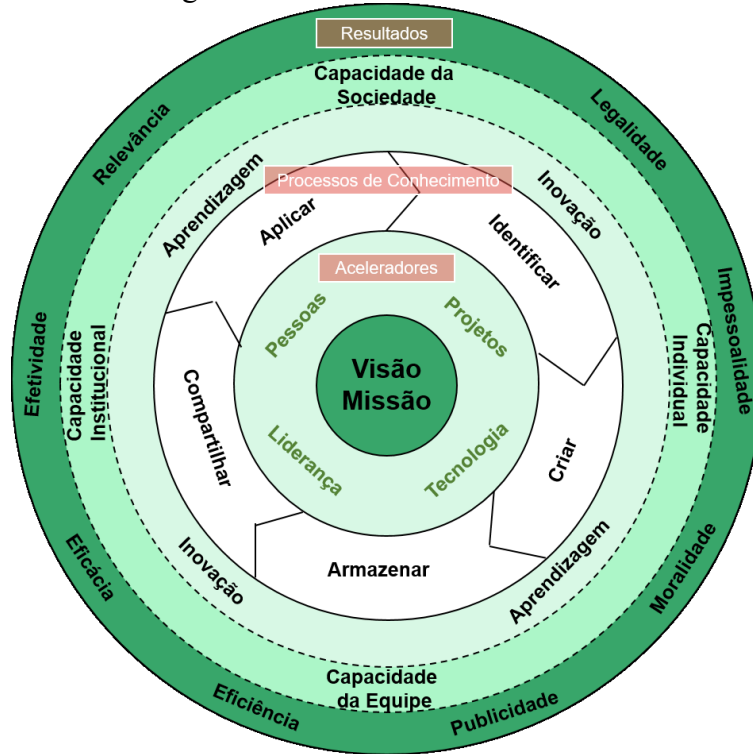
	APO KM Framework	Adaptações Necessárias	Modelo Adaptado
	organizacional e capacidade da sociedade		equipe, capacidade organizacional e capacidade da sociedade
Resultados finais	Produtividade, qualidade, sustentabilidade, valor para o cidadão, lucro e crescimento	Adequar aos resultados finais para estarem mais aderentes aos objetivos da administração pública. Segundo Batista (2012), os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são resultados esperados pela sociedade da atuação dos órgãos e entidades da administração pública. O autor inclui também a eficácia como resultado. Além disso, gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da Administração Pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e	Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, eficácia, efetividade e relevância

	APO KM Framework	Adaptações Necessárias	Modelo Adaptado
		melhorar a sociedade a qual ela serve (WIIG, 2002). Foi somado a estes resultados, por sugestão do grupo focal, a relevância do serviço público prestado.	

Fonte: Autor.

Assim como o modelo da APO, o modelo adaptado começa com a visão e missão da instituição, pois a GC deve atender aos objetivos estratégicos da instituição. O Framework adaptado também apresenta três níveis, porém com alterações em seus elementos: aceleradores, processo de conhecimento e resultados.

Figura 14 - EPROJ KM Framework.



Fonte: Adaptado de APO (2020).

O nome dado ao Framework adaptado, EPROJ KM Framework, consiste em uma homenagem e reconhecimento ao modelo da APO (2020), bem como à instituição na qual foi aplicado um estudo de caso que será apresentado no Capítulo 6.5.

6.3.1 Visão e Missão

O ponto de partida do *framework* é o círculo no centro do modelo, que é a visão e a missão da instituição. As iniciativas de GC precisam estar estreitamente alinhadas com os objetivos organizacionais. A visão e a missão fornecem as direções estratégicas da instituição.

6.3.2 Aceleradores

Aceleradores ajudam a impulsionar e acelerar a iniciativa de GC na instituição. São quatro os aceleradores do modelo adaptado: liderança, pessoas, projetos e tecnologia. Sendo que a liderança que impulsiona a iniciativa de GC na instituição. Os aceleradores compreendem tanto os impulsionadores quanto os facilitadores da GC. Todos esses elementos são críticos para permitir que a organização acelere a iniciativa e a implementação de GC.

6.3.2.1 Liderança

A liderança é importante para impulsionar o esforço de GC na instituição. A alta administração garante o alinhamento das estratégias e projetos de GC com os objetivos estratégicos da instituição. Sem o apoio da alta administração, a GC não acontecerá. Portanto, é fundamental envolver a liderança desde o início e obter sua adesão em um estágio inicial. Eles fornecem suporte e recursos para a implementação dos projetos de GC. Segundo a APO (2020), estudos mostraram que o envolvimento e o apoio da liderança são fundamentais para o sucesso da iniciativa de GC na organização.

6.3.2.2 Pessoas

As pessoas desempenham um papel muito importante nos principais processos de conhecimento (criação, compartilhamento e aplicação). Em uma instituição, as pessoas são tanto usuárias quanto geradoras de conhecimento e formam um importante ativo de

conhecimento, atuando como um repositório de conhecimento tácito e inclusive explícito até que seja documentado. As pessoas fazem parte do capital humano, um dos componentes do capital intelectual. Os ativos materiais, capital estrutural, de uma instituição são de valor limitado, a menos que a instituição tenha pessoas que saibam o que fazer com eles. Para a APO (2020), é o valor agregado pelas pessoas – contexto, experiência e interpretação – que transforma dados e informações em conhecimento. O sucesso dos projetos de GC depende em grande parte da disposição dos servidores em compartilhar o conhecimento. Deve-se criar um clima de confiança mútua e benefício para incentivar o compartilhamento de conhecimento entre os servidores.

6.3.2.3 Projetos

Projetos são intensivos em conhecimento e em organizações projetizadas a maior parte do conhecimento explícito está nos projetos. É fundamental que os projetos sejam gerenciados de forma que o conhecimento criado com o desenvolvimento dos projetos permaneça na instituição mesmo que os servidores saiam ou sejam realocados dentro da instituição. O estabelecimento de uma metodologia formal de gerenciamento de projetos contribui neste sentido. A iteração e colaboração entre as pessoas e a tecnologia podem potencializar a contribuição do conhecimento contidos nos projetos na instituição. É fundamental a implantação de processos para o gerenciamento de projetos de forma a incorporar o aprendizado das melhores práticas e reutilizá-las para um melhor desempenho em projetos futuros contribuindo para melhorar a eficiência, eficácia, efetividade, relevância e valor para os cidadãos.

6.3.2.4 Tecnologia

Para a APO (2020), a tecnologia acelera o processo de conhecimento fornecendo várias ferramentas e técnicas eficazes, que auxiliam na criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. A tecnologia ajuda a gerenciar o conhecimento explícito por intermédio de várias ferramentas, como mecanismos de pesquisa, mídia de armazenamento, intranets e extranets, entre outros. Já no caso do conhecimento tácito, a tecnologia facilita a colaboração online e offline, favorecendo uma melhor comunicação e compartilhamento nos níveis formal e informal. Ferramentas como espaços de

trabalho colaborativos permitem a participação, ao longo do tempo e da distância, no processo de criação de conhecimento. Além disso, a tecnologia fornece uma plataforma para reter o conhecimento organizacional.

6.3.3 Processos de Conhecimento

O processo do conhecimento refere-se aos processos de desenvolvimento e conversão do conhecimento. Para a APO (2022), existem cinco estágios no processo de conhecimento: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. A outros modelos e estruturas que possuem mais de cinco etapas, no entanto as cinco representam as principais etapas do processo de criação e desenvolvimento do conhecimento.

6.3.3.1 Identificar

Este é o estágio inicial crucial do processo de conhecimento, onde o conhecimento crítico necessário para construir as competências essenciais da organização é identificado. Pessoas e instituições são incentivadas a pensar sobre o que desejam alcançar e o conhecimento necessário para que isso aconteça. Inclui uma análise de qual conhecimento está disponível e qual conhecimento está faltando (lacuna de conhecimento), com base nas capacidades da instituição. Isso se aplica no nível organizacional para necessidades de conhecimento estratégico e no nível individual para a busca diária de conhecimento e informações necessárias. Um ponto de partida para este exercício são os objetivos da instituição e os requisitos dos projetos mapeados junto aos clientes (secretários, diretores, servidores, cidadão). Para que seja possível a reutilização do conhecimento, a etapa de identificação deve ser realizada antes da criação do novo conhecimento.

6.3.3.2 Criar

Há diversas formas de criar novos conhecimentos. No nível individual e de equipe, o conhecimento pode ser criado por treinamento, aprender fazendo, atividades conjuntas de resolução de problemas ou de brainstorming, revisão das atividades. No nível de setor ou organizacional todos os processos de inovação visam criar novos conhecimentos para produtos, serviços ou mesmo processos e procedimentos internos. Pode acontecer de novas

soluções ou grandes ideias não serem registradas para reutilização ou aprendizado. Assim, estes são perdidos pela instituição e permanecem como conhecimento individual. Para garantir que todo o novo conhecimento não seja perdido, é importante armazenar o conhecimento.

6.3.3.3 Armazenar

Para construir ativos de conhecimento (capital de conhecimento, uma base de conhecimento), o conhecimento precisa ser incorporado na instituição, em seus servidores. Porém, isso nem sempre significa armazenar esses ativos em bancos de dados, pois a maior parte do conhecimento permanecerá na cabeça das pessoas, o chamado conhecimento tácito. Não é fácil documentar todo o conhecimento, por exemplo, experiência individual e especialização (conhecimento tácito). Logo, é importante conhecer e reter quem tem essa expertise. É necessário tornar essas pessoas acessíveis para que outras possam se beneficiar de seu conhecimento tácito. Para alavancar o potencial desse conhecimento, o passo seguinte das atividades do processo de conhecimento é compartilhar o conhecimento.

6.3.3.4 Compartilhar

O objetivo desta etapa é distribuir o conhecimento no lugar certo, na hora certa e com a qualidade certa. O objetivo do compartilhamento é promover o aprendizado contínuo para atingir os objetivos estratégicos da instituição. O compartilhamento ocorre quando há uma troca regular e sustentada de conhecimento entre os servidores. O compartilhamento pode ocorrer de várias formas. O conhecimento explícito, por exemplo, pode ser adicionado a bancos de dados ou distribuído por meio de documentos. Segundo a APO (2020). Isso pode ser chamado de abordagem de estoque: as pessoas disponibilizam o conhecimento de tal forma que outras pessoas possam encontrar. No entanto, a maior parte do conhecimento pode ser melhor transferida diretamente de uma pessoa para outra por meio de colaboração, workshops, coaching, mentoria, entre outros. A tecnologia pode ser aproveitada para permitir e aperfeiçoar o compartilhamento de conhecimento em uma instituição. É fundamental a confiança mútua para que o compartilhamento ocorra em uma instituição.

6.3.3.5 *Aplicar*

O conhecimento só agregar valor quando está sendo utilizado na instituição. Infelizmente, muito do conhecimento permanece subutilizado. É importante garantir que todos os esforços das etapas anteriores sejam recompensados neste momento. A aplicação é o uso e a reutilização do conhecimento na instituição. O conhecimento só agrega valor quando utilizado para aprimorar os produtos e serviços.

O processo de conhecimento leva à aprendizagem e à inovação como um resultado intermediário.

6.3.4 Aprendizagem e Inovação

O processo de conhecimento possibilita aprendizado e inovação em todos os níveis e áreas da instituição. Aprender é a descoberta de novos insights, a afirmação do que já se sabe e a percepção da necessidade de desaprender algo. Novos insights e desaprender podem levar à inovação. Aprendizagem e inovação ajudam a construir capacidades individuais, de equipe e organizacionais, que por sua vez levam à capacidade da sociedade. De fato, conforme aponta a APO (2020) as organizações que promovem a inovação e recompensam os funcionários que apresentam ideias inovadoras são aquelas que são os mais capazes de prosperar.

6.3.5 Resultados

Existem dois níveis de resultados esperados com a aplicação do modelo. Em um primeiro nível temos a melhoria das capacidades individuais, de equipe, institucional e maior capacidade da sociedade. Em decorrência dos resultados do primeiro nível temos os resultados esperados em um segundo nível: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, eficácia, efetividade e relevância. A aprendizagem e a inovação decorrentes do processo de conhecimento aumentam o conhecimento e as habilidades dos indivíduos, resultando em uma melhor eficiência e eficácia.

O compartilhamento de conhecimento em uma equipe aumenta as capacidades da equipe. Quando os indivíduos de uma equipe estão continuamente aprendendo e compartilhando conhecimento uns com os outros, as capacidades da equipe são aprimoradas.

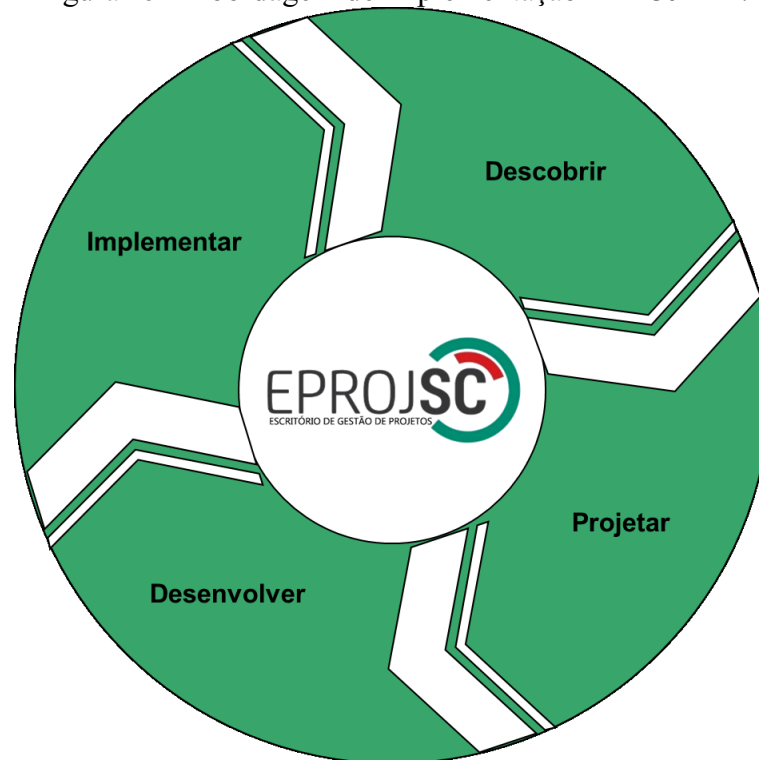
A capacidade organizacional concentra-se em melhorar os processos e sistemas internos e as competências essenciais e projetar estratégias inovadoras para alcançar o crescimento sustentável e a vantagem competitiva. Para fazer isso, as instituições precisam aproveitar os recursos individuais e de equipe e colaborar com partes interessadas externas, como fornecedores, parceiros e cidadãos. A capacidade social refere-se ao conhecimento coletivo de indivíduos e instituições que podem ser aproveitados para o crescimento inclusivo. Networking e colaboração podem estimular o potencial criativo de indivíduos e organizações para aproveitar as enormes oportunidades na sociedade para crescimento e desenvolvimento.

As organizações do setor público são organizações baseadas no conhecimento e a GC permite que os governos formulem políticas e programas mais eficazes com maior transparência e confiança pública, garantindo o profissionalismo por parte dos servidores públicos e que os serviços prestados atendam os princípios da administração pública previstos na Constituição Federal de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A GC também pode contribuir para o atingimento dos objetivos de modo mais eficiente e de melhor qualidade, maximizando os resultados em termos de processo, tempo e custo, o que se traduz em efetividade e relevância dos serviços públicos agregando mais valor para o cidadão.

6.4 ABORDAGEM DE IMPLEMENTAÇÃO DO EPROJ KM FRAMEWORK

A abordagem de implementação do EPROJ KM Framework segue o modelo da APO (2020) com algumas adaptações para o contexto das organizações projetizadas da administração pública. A implementação envolve 4 etapas: descobrir, projetar, desenvolver e implementar. Na etapa *descobrir* é realizado um diagnóstico da GC na instituição. A etapa seguinte, *projetar*, os projetos-piloto de GC são identificados e projetados. A terceira etapa, *desenvolver*, o objetivo é implementar os projetos-piloto de GC. Por fim, a última etapa, *implementar*, ocorre a institucionalização com a implementação dos projetos em toda a instituição. A figura a seguir apresenta as etapas do modelo.

Figura 15 - Abordagem de implementação EPROJ KM.



Fonte: Adaptado de APO (2020).

6.4.1 Descobrir

A etapa *descobrir* é dividida em dois estágios. O primeiro passo é descobrir onde a instituição está em termos de GC. O segundo passo é criar uma razão convincente ou impacto significativo. Na etapa 1, para identificar onde estamos, será utilizada a ferramenta adaptada KM Readiness Assessment Tool baseada no APO KM Framework.

6.4.1.1 Diagnóstico da Gestão do Conhecimento

O diagnóstico da gestão do conhecimento é baseado no APO KM Framework. Ele avalia a instituição quanto aos Aceleradores, Processos de Conhecimento, Aprendizagem e Inovação e Resultados. As instituições podem não ter uma política de GC declarada ou um processo formal de GC em vigor no momento do diagnóstico, mas poderão apresentar iniciativas de GC por meio de alguns programas, elementos ou estruturas já existentes.

Esta ferramenta tem entre seus objetivos:

- Determinar se as práticas de GC já estão sendo realizadas na instituição de uma forma ou de outra, e em que grau elas estão sendo aplicadas;
- Determinar se a instituição tem as condições certas para construir e sustentar processos sistemáticos de GC;
- Identificar os desafios e oportunidades da instituição para melhoria da GC.

O diagnóstico envolve 42 questões ao todo divididas em 7 categorias baseadas no APO KM Framework conforme quadro a seguir. Cada categoria possui 6 questões. Para cada uma das questões deve-se estabelecer os desafios, oportunidades de melhoria e a pontuação (1-5) conforme situação atual.

Quadro 14 - Categorias avaliadas.

Tópico avaliado	Categoria	Sub-tópico avaliado
Aceleradores	Categoria 1	Liderança em GC
	Categoria 2	Projetos
	Categoria 3	Pessoas
	Categoria 4	Tecnologia
Processos de Conhecimento	Categoria 5	Processos de Conhecimento
Aprendizagem e Inovação	Categoria 6	Aprendizagem e Inovação
Resultados	Categoria 7	Resultados de GC

Fonte: Adaptado de APO (2020).

A categoria 1, *liderança em gestão do conhecimento*, avalia três aspectos principais: a capacidade da liderança da instituição em responder aos desafios da economia e da sociedade do conhecimento; a liderança de conhecimento; e a estratégia de conhecimento. Na sequência são apresentados os elementos avaliados de cada um dos pontos.

1) Capacidade da liderança da instituição em responder aos desafios da economia e da sociedade do conhecimento:

- Colocando em prática políticas e estratégias corretas;
- Dirigindo/mantendo o processo de implementação e melhoria das práticas de GC.

2) Liderança de Conhecimento:

- Compartilhamento de conhecimento e colaboração;

- Planejamento de sucessão, treinamento de servidores do conhecimento;
- Avaliação e melhoria do desempenho da instituição.

3) Estratégia de Conhecimento:

- Visão e estratégia de conhecimento;
- Política de GC;
- Objetivos de conhecimento;
- Arranjos organizacionais;
- Alocação de recursos;
- Recompensas e reconhecimento.

As questões da categoria 1: liderança em gestão do conhecimento são apresentadas no Quadro 15.

Quadro 15 - Categoria 1: Liderança em Gestão do Conhecimento.

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
1) A instituição compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com a visão, missão e objetivos estratégicos da instituição?			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
2) Arranjos institucionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: unidade central de coordenação da gestão do conhecimento/informação; gestor de gestão da informação/conhecimento; comunidades de prática e			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

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
redes de conhecimento)?			5 - As ações descritas são muito bem realizadas
3) Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC?			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
4) A instituição tem uma política de proteção do conhecimento (exemplos: direitos autorais, patentes e segurança do conhecimento)?			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
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? Eles passam mais tempo disseminando informações para suas equipes e			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

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
facilitando o fluxo horizontal de informações entre suas equipes e equipes de outros departamentos/setores/ unidades.			muito bem realizadas
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?			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

Fonte: Adaptado de APO (2020).

A Categoria 2, *projetos*, avalia a capacidade da instituição na realização de práticas de gestão do conhecimento na esfera intraprojetos, interprojetos e por meio de funções do escritório de gerenciamento de projetos.

As questões da categoria 2: projetos são apresentadas no Quadro 16.

Quadro 16 - Categoria 2: Projetos.

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
7) Em relação as práticas intraprojetos, há na instituição a recuperação/criação/atualização e o devido armazenamento do conhecimento por meio da alocação de profissionais com			1 - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas 2 - As ações descritas são mal realizadas

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
<p>experiência anterior, consulta a materiais de referência de projetos anteriores, templates e documentos referência, detalhamento do plano do projeto e benchmarkings (internos/externos)?</p>			<p>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</p>
<p>8) Ainda em relação as práticas intraprojetos, há na instituição o compartilhamento do conhecimento por meio de reuniões de abertura (kick-off), reuniões de trabalho ou alinhamento do time, reuniões ou relatório de status, capacitações do time do projeto, comunicações formais e informais, reuniões ou relatório de encerramento?</p>			<p>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</p>
<p>9) Em relação as práticas interprojetos, há na instituição a criação/atualização e o devido armazenamento da metodologia de gestão de</p>			<p>1 - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas</p>

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
<p>projetos, manuais de procedimentos, segmentação da carteira de projetos, sistema ou rede de projetos?</p>			<p>2 - As ações descritas são mal realizadas</p> <p>3 - As ações descritas são realizadas de forma adequada</p> <p>4 - As ações descritas são bem realizadas</p> <p>5 - As ações descritas são muito bem realizadas</p>
<p>10) Ainda em relação as práticas interprojetos, há na instituição o compartilhamento do conhecimento por meio de eventos institucionais, treinamentos, reuniões de análise e acompanhamento de portfólio, conversais informais e troca de e-mails?</p>			<p>1 - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas</p> <p>2 - As ações descritas são mal realizadas</p> <p>3 - As ações descritas são realizadas de forma adequada</p> <p>4 - As ações descritas são bem realizadas</p> <p>5 - As ações descritas são muito bem realizadas</p>
<p>11) Em relação ao escritório de gerenciamento de projetos (PMO, Escritório de Projetos,</p>			<p>1 - As ações descritas são muito mal realizadas ou</p>

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
<p>Núcleo de Projetos Setoriais - NUPROJ ou outra nomenclatura que desempenhe as mesmas funções) da instituição, ele atua como centro de excelência na gestão de projetos fomentando a cultura de gestão de projetos na instituição e fornecendo suporte a metodologia e ferramentas?</p>			<p>ainda não são realizadas</p> <p>2 - As ações descritas são mal realizadas</p> <p>3 - As ações descritas são realizadas de forma adequada</p> <p>4 - As ações descritas são bem realizadas</p> <p>5 - As ações descritas são muito bem realizadas</p>
<p>12) Ainda em relação ao escritório de gerenciamento de projetos (PMO, Escritório de Projetos, Núcleo de Gestão de Projetos - NUPROJ ou outra nomenclatura que desempenhe as mesmas funções) da instituição, ele atua como intermediador do conhecimento por meio do registro e compartilhamento de lições aprendidas e da criação e condução de comunidades de prática?</p>			<p>1 - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas</p> <p>2 - As ações descritas são mal realizadas</p> <p>3 - As ações descritas são realizadas de forma adequada</p> <p>4 - As ações descritas são bem realizadas</p> <p>5 - As ações descritas são muito bem realizadas</p>

Fonte: Autor.

A categoria 3, *peessoas*, avalia três aspectos principais: examina a habilidade da instituição em criar/manter um ambiente favorável a GC; o desenvolvimento dos trabalhadores do conhecimento; e a cultura de compartilhamento do conhecimento. Na sequência são apresentados os elementos avaliados de cada um dos pontos.

1) Examina a habilidade da instituição em criar/manter:

- Cultura com foco em conhecimento;
- Ambiente colaborativo com compartilhamento do conhecimento em toda a instituição;
- Aprendizagem organizacional;
- Práticas de GC onde as pessoas são o elemento principal.

2) Desenvolvimento dos trabalhadores do conhecimento:

- Educação, capacitação e desenvolvimento dos indivíduos;
- Motivação e desenvolvimento de carreira;

3) Cultura de compartilhamento do conhecimento:

- Redes de conhecimento;
- Intercâmbio de conhecimento.

As questões da categoria 3: pessoas são apresentadas no Quadro 17.

Quadro 17 - Categoria 3: Pessoas.

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
13) Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades das pessoas, servindo de apoio para o alcance dos objetivos da			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

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
instituição e contribuem para o alto desempenho institucional?			são bem realizadas 5 - As ações descritas são muito bem realizadas
14) A instituição dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as práticas de GC para os novos servidores?			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
15) A instituição tem processos formais de “mentoring”, “coaching” e tutoria?			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
16) A instituição possui			1 - As ações descritas

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
um banco de competências dos seus servidores?			<p>são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas</p> <p>2 - As ações descritas são mal realizadas</p> <p>3 - As ações descritas são realizadas de forma adequada</p> <p>4 - As ações descritas são bem realizadas</p> <p>5 - As ações descritas são muito bem realizadas</p>
17) A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos?			<p>1 - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas</p> <p>2 - As ações descritas são mal realizadas</p> <p>3 - As ações descritas são realizadas de forma adequada</p> <p>4 - As ações descritas são bem realizadas</p> <p>5 - As ações descritas são muito bem realizadas</p>
18) A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de			<p>1 - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas</p> <p>2 - As ações descritas são mal realizadas</p> <p>3 - As ações descritas</p>

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, comunidades de prática) e a estrutura por projetos para enfrentar as preocupações e os problemas da instituição?			são realizadas de forma adequada 4 - As ações descritas são bem realizadas 5 - As ações descritas são muito bem realizadas

Fonte: Adaptado de APO (2020).

A categoria 4, *tecnologia*, avalia três aspectos principais: examina a habilidade da instituição para desenvolver e manter o suporte à GC; qualidade dos sistemas de “hardware” e “software”; e a gestão de conteúdo. Na sequência são apresentados os elementos avaliados de cada um dos pontos.

1) Examina a habilidade da instituição para:

- Desenvolver e prover soluções de suporte à GC;
- Criar e manter ambientes colaborativos de compartilhamento do conhecimento em toda a instituição.

2) Qualidade dos sistemas de “hardware” e “software”:

- Internet, intranet, site, portal;
- Acessibilidade, usabilidade, disponibilidade, confiabilidade e interoperabilidade.

3) Gestão de conteúdo:

- Qualidade dos dados, informação e conhecimento;
- Correção, integridade, confiabilidade, tempestividade, rastreabilidade, segurança e confidencialidade.

As questões da categoria 4: tecnologia são apresentadas no Quadro 18.

Quadro 18 - Categoria 4: Tecnologia.

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
19) A alta administração implantou uma infraestrutura de tecnologia de informação e de comunicação – TIC (exemplos: Internet, Intranet, rede social institucional, web site, portal corporativo) e dotou a instituição com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC?			<p>1 - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas</p> <p>2 - As ações descritas são mal realizadas</p> <p>3 - As ações descritas são realizadas de forma adequada</p> <p>4 - As ações descritas são bem realizadas</p> <p>5 - As ações descritas são muito bem realizadas</p>
20) A infraestrutura de TIC está alinhada com a estratégia de GC da instituição?			<p>1 - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas</p> <p>2 - As ações descritas são mal realizadas</p> <p>3 - As ações descritas são realizadas de forma adequada</p> <p>4 - As ações descritas são bem realizadas</p> <p>5 - As ações descritas são muito bem realizadas</p>
21) Todas as pessoas da instituição tem acesso a um computador?			<p>1 - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas</p>

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
			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
22) Todas as pessoas da instituição tem acesso à Internet/Intranet e a um endereço de e-mail?			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
23) As informações fornecidas no site/ intranet são atualizadas regularmente?			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

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
			4 - As ações descritas são bem realizadas 5 - As ações descritas são muito bem realizadas
24) Uma Intranet (ou uma rede social institucional) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a instituição como apoio à transferência informação de e ao compartilhamento de conhecimento?			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

Fonte: Adaptado de APO (2020).

A categoria 5, *processo de conhecimento*, avalia três aspectos principais: avaliar a capacidade da instituição de gerenciar o seu capital intelectual (humano, estrutural e relacional); identificar, criar e armazenar conhecimento; e compartilhar e aplicar o conhecimento. Na sequência são apresentados os elementos avaliados de cada um dos pontos.

1) Avaliar a capacidade da instituição de:

- Gerenciar e maximizar o valor do capital intelectual (ou ativos intangíveis);
- Desenvolver e entregar programas e serviços baseados em conhecimento;
- Gerenciar o conhecimento de outras partes interessadas para agregar valor e desenvolver o capital de relacionamento da instituição.

2) Identificar, criar e armazenar conhecimento:

- Identificação e documentação;
- Inventário e fluxo;
- Codificação do conhecimento tácito;
- Benchmarking.

3) Compartilhar e aplicar o conhecimento:

- Transferência do conhecimento;
- Transferência do conhecimento relevante de fornecedores, parceiros e outras partes interessadas;
- Identificação e compartilhamento de melhores práticas.

As questões da categoria 5: processo de conhecimento são apresentadas no Quadro 19.

Quadro 19 - Categoria 5: Processo de Conhecimento.

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
25) A instituição possui processos sistemáticos para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento?			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
26) A instituição conta com um repositório de conhecimentos e distribui os ativos ou			1 - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
recursos de conhecimento por toda a instituição?			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
27) O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado?			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
28) O conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da instituição é retido?			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

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
			<p>são bem realizadas</p> <p>5 - As ações descritas são muito bem realizadas</p>
<p>29) A instituição compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a instituição para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho?</p>			<p>1 - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas</p> <p>2 - As ações descritas são mal realizadas</p> <p>3 - As ações descritas são realizadas de forma adequada</p> <p>4 - As ações descritas são bem realizadas</p> <p>5 - As ações descritas são muito bem realizadas</p>
<p>30) As atividades de “benchmarking” são realizadas dentro e fora da instituição, e os resultados são usados para melhorar o desempenho institucional e criar novo conhecimento?</p>			<p>1 - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas</p> <p>2 - As ações descritas são mal realizadas</p> <p>3 - As ações descritas são realizadas de forma adequada</p> <p>4 - As ações descritas são bem realizadas</p> <p>5 - As ações descritas são muito bem realizadas</p>

Fonte: Adaptado de APO (2020).

A categoria 6, *aprendizagem e inovação*, avalia dois aspectos principais: examinar a capacidade da organização de incentivar, apoiar, e fortalecer a aprendizagem e a inovação e verificar se a instituição dissemina valores de aprendizagem e inovação. Na sequência são apresentados os elementos avaliados de cada um dos pontos.

1) Examinar a capacidade da organização de incentivar, apoiar, e fortalecer a aprendizagem e a inovação por meio de processos sistemáticos de criação e compartilhamento de conhecimento.

2) Verificar se a instituição dissemina valores de aprendizagem e inovação:

- A alta administração e as chefias intermediárias são abertas à utilização de novas técnicas e ferramentas?
- A alta administração e as chefias intermediárias são abertas às novas ideias?
- Os erros são vistos como oportunidades de aprendizagem?
- As equipes interfuncionais tratam de assuntos e preocupações fundamentais?
- Há incentivos para o compartilhamento de conhecimento?

As questões da categoria 6: aprendizagem e inovação são apresentadas no Quadro 20.

Quadro 20 - Categoria 6: Aprendizagem e Inovação.

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
31) A instituição articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem organizacional e a inovação?			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

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
32) A instituição considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente?			<p>1 - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas</p> <p>2 - As ações descritas são mal realizadas</p> <p>3 - As ações descritas são realizadas de forma adequada</p> <p>4 - As ações descritas são bem realizadas</p> <p>5 - As ações descritas são muito bem realizadas</p>
33) Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da instituição?			<p>1 - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas</p> <p>2 - As ações descritas são mal realizadas</p> <p>3 - As ações descritas são realizadas de forma adequada</p> <p>4 - As ações descritas são bem realizadas</p> <p>5 - As ações descritas são muito bem realizadas</p>
34) As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos (“empowerment”) e que suas ideias e			<p>1 - As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas</p> <p>2 - As ações descritas são mal realizadas</p>

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
contribuições são geralmente valorizadas pela instituição?			3 - As ações descritas são realizadas de forma adequada 4 - As ações descritas são bem realizadas 5 - As ações descritas são muito bem realizadas
35) A alta administração e as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos?			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
36) As pessoas são incentivadas a trabalharem juntas e a compartilharem informação e conhecimento?			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

Questão	Desafios	Oportunidade de melhoria	Situação atual [1-5]
			são muito bem realizadas

Fonte: Adaptado de APO (2020).

A categoria 7, *resultados*, mede a capacidade da instituição, graças as contribuições e iniciativas de GC de:

- Aumentar o valor entregue para os cidadãos por meio de serviços mediante a melhoria dos projetos e serviços inovadores;
- Aumentar a eficiência, eficácia e efetividade, como resultado de aprendizagem e inovação;
- Aumentar o sucesso total dos projetos (produziu os resultados e os benefícios esperados, e os principais envolvidos ficaram plenamente satisfeitos; foi encerrado dentro das exigências previstas de prazo, custo, escopo e qualidade).

As questões da categoria 7: resultados são apresentadas no Quadro 21.

Quadro 21 - Categoria 7: Resultados.

Questão	Desafios	Oportunidades de Melhoria	Situação atual [1-5]
37) A instituição 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?			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
38) São utilizados			1 - As ações descritas

Questão	Desafios	Oportunidades de Melhoria	Situação atual [1-5]
<p>indicadores para avaliar as consequências das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da instituição?</p>			<p>são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas</p> <p>2 - As ações descritas são mal realizadas</p> <p>3 - As ações descritas são realizadas de forma adequada</p> <p>4 - As ações descritas são bem realizadas</p> <p>5 - As ações descritas são muito bem realizadas</p>
<p>39) A instituição alcançou maior eficiência por meio da redução do tempo do ciclo de vida dos projetos, maior economia de custos, uso mais eficiente de recursos (incluindo conhecimento), melhor tomada de decisão e maior velocidade de inovação?</p>			<p>1 - A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores</p> <p>2 - Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados</p> <p>3 - Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados</p> <p>4 - Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados</p> <p>5 - Houve melhoria em todos os</p>

Questão	Desafios	Oportunidades de Melhoria	Situação atual [1-5]
			indicadores utilizados
40) A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC e como resultado da aprendizagem organizacional e inovação – os resultados relativos aos indicadores de eficiência/eficácia/efetividade e relevância?			<p>1 - A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores</p> <p>2 - Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados</p> <p>3 - Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados</p> <p>4 - Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados</p> <p>5 - Houve melhoria em todos os indicadores utilizados</p>
41) A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC e como resultado da aprendizagem organizacional e inovação – as taxas de sucesso total dos projetos (encerrados dentro do prazo, custo, escopo e			<p>1 - A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores</p> <p>2 - Houve melhoria nos resultados de</p>

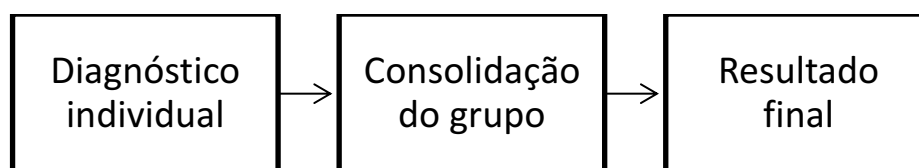
Questão	Desafios	Oportunidades de Melhoria	Situação atual [1-5]
qualidade previstos)?			<p>alguns indicadores utilizados</p> <p>3 - Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados</p> <p>4 - Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados</p> <p>5 - Houve melhoria em todos os indicadores utilizados</p>
42) A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC e como resultado do aumento da taxa de sucesso total dos projetos – a qualidade de seus serviços prestados aos cidadãos?			<p>1 - A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores</p> <p>2 - Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados</p> <p>3 - Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados</p> <p>4 - Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados</p>

Questão	Desafios	Oportunidades de Melhoria	Situação atual [1-5]
			5 - Houve melhoria em todos os indicadores utilizados

Fonte: Adaptado de APO (2020).

Devem participar do diagnóstico os pontos focais dos setores que atuam por projetos na instituição. Uma oficina pode ser realizada para facilitar a dinâmica. Sugere-se que num primeiro momento cada profissional faça o diagnóstico respondendo as questões individualmente. Na sequência o grupo se reúne e consolida as respostas até obter um consenso. Por fim, as respostas finais devem ser registradas.

Figura 16 - Processo para realização do diagnóstico.



Fonte: Adaptado de APO (2020).

O resultado final da situação atual pode ser consolidado utilizando uma planilha, conforme tabela abaixo.

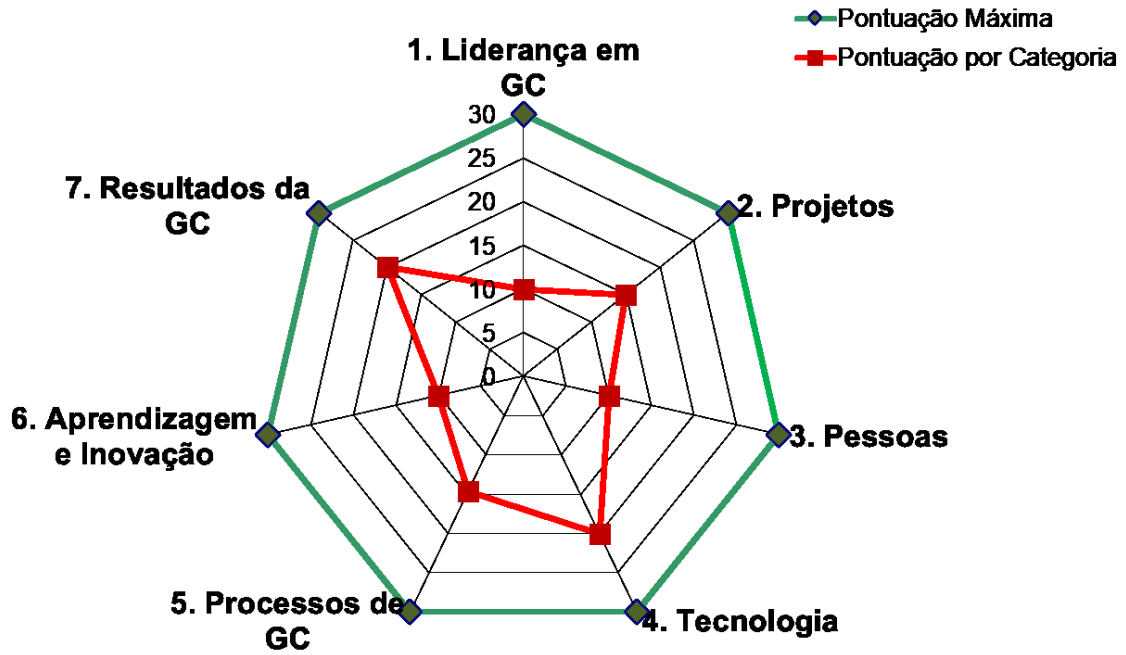
Tabela 1 - Resultado final da avaliação.

	C1: Liderança em GC (30)	C2: Projetos (30)	C3: Pessoas (30)	C4: Tecnologia (30)	C5: Processos de GC (30)	C6: Aprendizagem e Inovação (30)	C7: Resultados de GC (30)	Pontuação (Máxima=210)
Respondente 1	0	0	0	0	0	0	0	0
Respondente 2	0	0	0	0	0	0	0	0
Respondente 3	0	0	0	0	0	0	0	0
Respondente 4	0	0	0	0	0	0	0	0
Respondente n	0	0	0	0	0	0	0	0
Pontuação Total (PT)	0	0	0	0	0	0	0	0
Pontuação Média (PT/n)	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Autor.

Para melhor visualização do resultado por categoria e da oportunidade de melhoria, o resultado pode ser apresentado na forma de gráfico de radar conforme figura abaixo.

Figura 17 - Resultado da avaliação.



Fonte: Autor.

O resultado final dos desafios e oportunidades de melhoria pode ser consolidado conforme quadro a seguir.

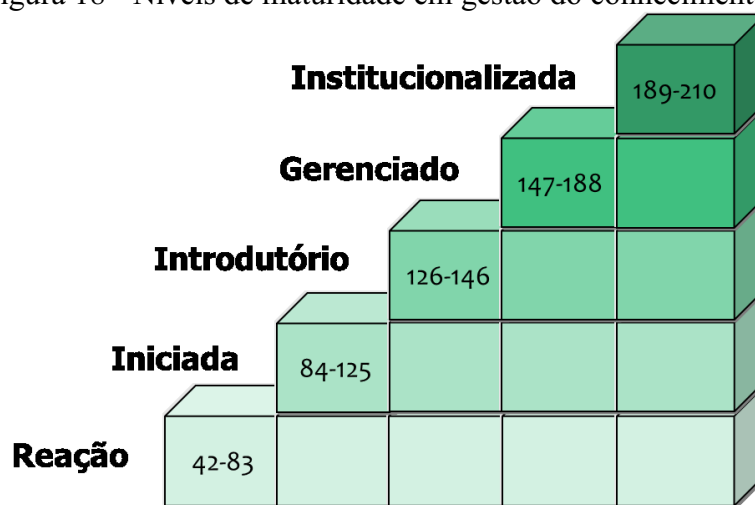
Quadro 22 - Resultado final dos desafios e oportunidades de melhoria.

Categorias	Desafios	Oportunidades de Melhoria
C1: Liderança em GC		
C2: Projetos		
C3: Pessoas		
C4: Tecnologia		
C5: Processos de GC		
C6: Aprendizagem e Inovação		
C7: Resultados de GC		

Fonte: Autor.

O resultado da situação atual nos permite avaliar o nível de maturidade em gestão do conhecimento da instituição. Ao todo são 5 níveis de maturidade: reação, iniciada, introdutório, gerenciado e institucionalizada. Os intervalos são baseados na premissa de que há um total de 42 questões, 6 por cada categoria, no instrumento de avaliação. Sendo o limite inferior de grau de maturidade igual a 1 vez o número de questões (42 pontos) e o limite superior igual a 5 vezes o número de questões (210 pontos).

Figura 18 - Níveis de maturidade em gestão do conhecimento.



Fonte: Adaptado de APO (2009).

O primeiro nível de maturidade, *reação*, ainda não se sabe o que é a GC e se desconhece sua importância para aumentar a sua eficiência, eficácia, efetividade e relevância. No segundo nível, *iniciada*, está começando a se reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento. No terceiro nível, *introdutório*, há práticas isoladas de GC em algumas áreas. No quarto nível, *gerenciado*, a implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente. No quinto e último nível, *institucionalizada*, a GC já está consolidada na cultura e processos da instituição.

6.4.1.2 Criar uma Razão Convicente ou Impacto Significativo

Para instituições públicas, o termo “business case” ou caso de negócio não é comumente empregado uma vez que apresenta a conotação de obtenção de lucro. Por conta disso, a APO (2020) sugere a utilização do termo razão convincente ou impacto significativo para definição da proposta de gestão do conhecimento.

Quadro 23 - Razão Convicente ou Impacto Significativo.

Justificativa	Gatilhos ou necessidade de negócios; como isso está ligado à estratégia organizacional?
Objetivos	Quais são os resultados esperados?
Descrição do Projeto	Qual é o escopo / cobertura do projeto? Como isso será implementado? Quanto tempo leva para implementar? Quais são os marcos? Quem estará implementando este projeto?
Intervenção de Gestão do Conhecimento	Como a GC atenderá efetivamente às necessidades do negócio?
Fatores críticos de sucesso	O que contribuiria para o sucesso do projeto?
Análise de custo-benefício	Quais são os custos dos recursos necessários vs. economias derivadas de processos mais eficientes e eficazes?

Fonte: Adaptado de APO (2020).

6.4.2 Projetar

Após o estágio de descoberta, onde são identificadas as lacunas de conhecimento, o próximo estágio é o de *projetar*, onde são mapeados os projetos piloto de GC. Nesta etapa há quatro estágios: desenvolver estratégia de GC, identificar potenciais projetos, desenhar processos e formular um projeto piloto e um plano de implementação.

6.4.2.1 Desenvolver estratégia de GC

Uma estratégia de Gestão do Conhecimento nada mais é que um plano que descreve como uma instituição irá gerenciar melhor seu conhecimento para o benefício dessa instituição e de seus *stakeholders*. Uma boa estratégia de Gestão do Conhecimento está intimamente alinhada com a estratégia e os objetivos gerais da organização. O quadro a seguir traz um modelo de como definir a estratégia e programa de GC.

Quadro 24 - Estratégia e Programa de Gestão do Conhecimento.

Principal Gap de Conhecimento Estratégico	A partir dos desafios e oportunidades de melhoria identificar o principal gap de conhecimento da instituição.
Visão da GC	Estabelecer um olhar para o futuro sobre como a instituição pode ser ou deveria ser, no contexto do conhecimento.
Objetivos da GC	Com a articulação da Visão de GC, a instituição também precisa determinar os Objetivos de GC específicos que devem ser perseguidos com base em uma necessidade relacionada ao conhecimento.
Estratégia da GC	Definir as diretrizes para implantação da GC.
Medidas de Resultado da Estratégia	Estabelecer os resultados esperados para que se possa avaliar se a Estratégia de GC foi alcançada.
Iniciativas, práticas e projetos de GC	Identificar as principais iniciativas, práticas e projetos de GC a partir das oportunidades de melhoria.

Fonte: Adaptado de APO (2020).

6.4.2.2 Identificar potenciais projetos

O próximo passo é desenvolver um programa de GC para abordar a estratégia de GC para atingir o objetivo estabelecido. Há quatro níveis de implementação: individual, equipe, intraorganizacional e interorganizacional. Dependendo do foco do projeto de GC e do nível de implementação, há uma infinidade de iniciativas, práticas e projetos de GC que podem ser adotadas por uma instituição, isoladamente ou em combinação com as outras.

Importante destacar que os projetos de GC de tecnologia da informação e baseados na web podem permear os diferentes níveis (intranet/web, ferramentas de colaboração, bases de conhecimento). A APO (2020) destaca alguns projetos de GC para cada nível de implementação:

- Individual: Treinamento Formal, Mentoring, Coaching, Entrevistas de Saída, Salas de Discussão, Repositórios de Conhecimento;
- Equipe: Comunidades de Prática (CoPs), Revisões Pós-Ação;

- Intra-organização: Redes de Especialistas, Benchmarking Interno;
- Inter-organização: Benchmarking Externo, Redes de Prática.

O quadro a seguir traz o *template* para a identificação dos potenciais projetos de gestão do conhecimento por nível de implementação, foco do projeto e o projeto em si.

Quadro 25 - Potenciais Projetos de Gestão do Conhecimento.

Nível	Foco	Projeto de GC
Individual		
Equipe		
Intra-organização		
Inter-organização		

Fonte: Adaptado de APO (2020).

Após mapeados, os projetos de GC podem ser priorizados utilizando uma matriz multicritério. Os critérios utilizados devem ser aderentes ao contexto de organizações projetizadas da administração pública. No quadro a seguir é apresentado um exemplo contendo quatro critérios: impacto na eficiência, facilidade de implementação, disponibilidade de recursos e oportunidade de aprendizagem. Os critérios foram definidos baseados na experiência do autor e em APO (2020) e Batista (2012) considerando o contexto das organizações projetizadas da administração pública. Para cada programa, atividade ou prática de GC deve-se pontuar de 1 a 5 cada um dos critérios. Na coluna Pontos tem-se o somatório das pontuações dos quatro critérios para cada programa. O ranking é estabelecido do programa que obteve mais pontos para o que obteve menos pontos. O quadro pode ser preenchido pelo patrocinador com o apoio do ponto focal da gestão de conhecimento na instituição.

Quadro 26 - Matriz de priorização de projetos de GC.

#	Programa de GC	Critérios para priorização de programas				Pontos	Ranking
		Impacto na eficiência [1-5]	Facilidade de implementação [1-5]	Disponibilidade de recursos [1-5]	Oportunidade para aprendizagem [1-5]		
1							
2							
3							
4							
5							

Fonte: Autor.

6.4.2.3 Desenhar processos

Esta etapa consiste em três pontos principais: desenvolver uma estrutura de GC, desenvolver métodos e ferramentas de GC e conscientizar a instituição através da comunicação.

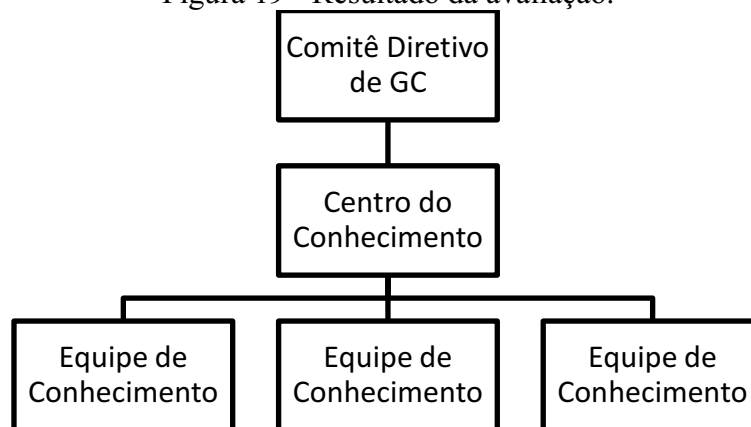
6.4.2.3.1 Desenvolver uma estrutura de GC

Para a APO (2020), uma estrutura básica de GC deve incluir ao menos três elementos: um comitê diretivo de GC, um centro de gestão do conhecimento e a equipe de conhecimento. O Comitê de Diretivo de GC é composto pela alta e média gerência e fornece supervisão estratégica, direcionamento e recursos. É quem toma as decisões sobre a GC. O segundo elemento, o Centro de Gestão do Conhecimento, é quem orquestra o esforço de GC. Ele tem a tarefa de fornecer suporte técnico a todas as diferentes equipes de conhecimento à medida que implementam seus projetos de GC.

Ele também auxilia no treinamento e educação de GC, promove projetos e iniciativas de GC e avalia a implementação de GC na instituição. Por fim, o último elemento, a Equipe de Conhecimento, é uma equipe multifuncional e/ou multidisciplinar trabalhando em um projeto de GC para uma área de negócios específica. A Equipe do Conhecimento é composta por trabalhadores do conhecimento que podem variar em número de cinco a dez. Seus integrantes podem vir de diferentes unidades organizacionais (multifuncionais) e/ou

formações (multidisciplinares), de forma a trazer uma diversidade de conhecimentos e habilidades para a equipe.

Figura 19 - Resultado da avaliação.



Fonte: Adaptado de APO (2020).

6.4.2.3.2 Desenvolver métodos e ferramentas de GC

Neste momento são identificados os métodos e ferramentas necessários ao suporte das atividades do processo de conhecimento. Destaca-se que tanto um método ou técnica, quanto uma ferramenta pode ser utilizada para mais de uma atividade do processo de conhecimento.

Quadro 27 - Métodos e ferramentas de GC.

Processo de Conhecimento	Métodos/Técnicas	Ferramentas de TI
Identificar	Mapeamento de conhecimento, desenvolvimento de conteúdo	Ferramentas de geração de ideias, mapa mental, mineração de dados
Criar	Mapeamento de conhecimento, desenvolvimento de conteúdo	Ferramentas de geração de ideias, mapa mental, mineração de dados
Armazenar	Documentação, diretório de páginas amarelas, bases de conhecimento	Portal e bases de conhecimento, Diretórios, Armazém de dados, intranet, web

Processo de Conhecimento	Métodos/Técnicas	Ferramentas de TI
Compartilhar	Equipes de projeto multifuncionais, CoPs, círculos de inovação, mentoria, esquema, fóruns de conhecimento, rotação de trabalho, experimentação	Ferramentas de colaboração, conferência áudio/vídeo, software para suporte para reuniões, intranet/extranet, treinamento assistido por computador
Utilizar	Equipes de projeto multifuncionais, CoPs, círculos de inovação, mentoria, esquema, fóruns de conhecimento, rotação de trabalho, experimentação	Ferramentas de colaboração, conferência áudio/vídeo, software para suporte para reuniões, intranet/extranet, treinamento assistido por computador

Fonte: Adaptado de APO (2020).

6.4.2.3.3 Conscientizar a instituição através da comunicação

A comunicação é um dos principais desafios seja no setor privado ou público. A comunicação também é citada como um dos principais problemas no gerenciamento de projetos. Logo, deve-se dar atenção ao tema. A APO (2020) sugere alguns pontos de atenção. É importante verificar se todos na instituição sabem o que é GC, sua importância para a instituição e seus benefícios. Sugere-se aproveitar as práticas que já são relacionadas à GC para o convencimento. É importante que haja o envolvimento da alta administração no projeto na condução do esforço de GC em toda a instituição. Outro ponto importante é destacar histórias de sucesso no início da jornada por meio de anedotas e resultados, para sustentar o entusiasmo e a ampla participação das pessoas. Por fim, é importante desenvolver um plano de comunicação para atingir toda a organização.

6.4.2.4 Formular um projeto piloto e um plano de implementação

O último estágio da etapa *projetar* é formular um projeto piloto e um plano de implementação para o programa de GC priorizado. A importância deste estágio é elaborar um

plano detalhado com informações como atividades, marcos, entregas/resultados, cronogramas, responsáveis, recursos e orçamento necessário. A seguir é apresentado um modelo que pode ser utilizado para formular um plano de implementação para o programa de GC priorizado.

Quadro 28 - Plano de implementação do projeto piloto.

#	Atividades	Resultados	Cronograma		Duração (dias)	Responsável	Recursos Necessários
			Início	Fim			
1							
2							
3							
4							
5							

Fonte: Adaptado de APO (2020).

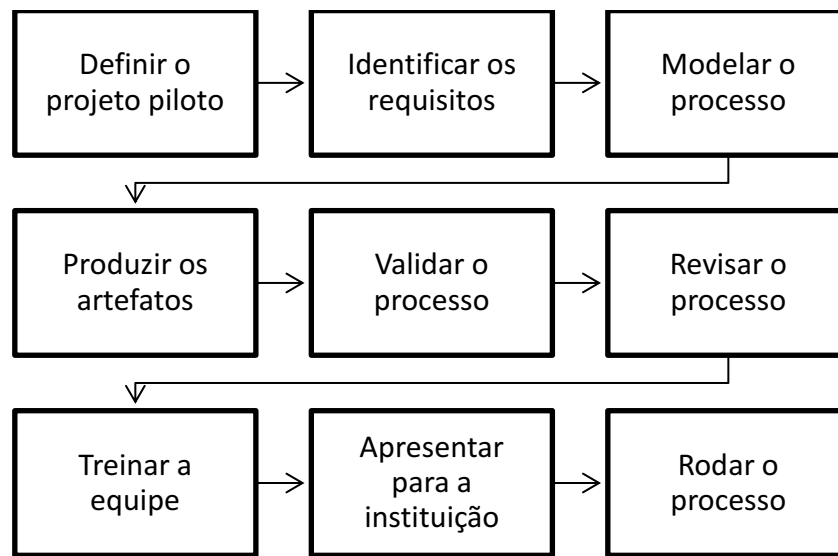
6.4.3 Desenvolver

O objetivo da etapa *desenvolver* é implementar um projeto piloto selecionado e realizar um feedback da implantação para identificar como as lições aprendidas podem ser usadas para refinamento do plano de GC.

6.4.3.1 Implementar o projeto piloto

Os objetivos da implantação de um projeto piloto é testar como o programa funcionará na prática. Antes de ir rodar ao vivo, é necessário ter uma ideia de como ele realmente funcionará afim de testar a eficiência e eficácia do projeto. O piloto deve fornecer respostas para as perguntas como “Os resultados que almejamos para o programa de GC foram alcançados?” e “O processo, conforme implementado no piloto, é a maneira mais eficiente de chegar a esses resultados desejados?”. O projeto piloto deve nos levar a ter dados baseados em experiência sobre o que funciona bem e o que não funciona. O projeto piloto também serve para convencer as partes interessadas quando a necessidade da mudança. Para a APO (2020) um piloto bem-sucedido é capaz de definir expectativas realistas. Sugere-se 9 estágios para implantação do projeto piloto conforme sequenciamento na Figura 20.

Figura 20 - Implementar o projeto piloto.



Fonte: Autor.

O primeiro passo é definir o projeto piloto que será implementado. A matriz de priorização de projetos de GC apresentada no Quadro 26 pode auxiliar nesta definição. O segundo estágio consiste na definição dos requisitos do projeto. Segundo o PMI (2021), requisito é uma condição ou funcionalidade necessária que deve estar presente em um produto, serviço ou resultado para satisfazer uma necessidade. Os requisitos podem ser definidos em reunião com o time, especialistas ou mesmo desenvolvendo um protótipo. O terceiro estágio corresponde a modelar o processo de implantação do projeto, definindo cada uma das atividades e responsáveis. No quarto estágio são produzidos os artefatos necessários para a execução ou apoio as atividades. O quinto estágio consiste na validação do processo junto ao patrocinador(a) que dependendo do resultado leva ao sexto estágio, a revisão do processo conforme considerações do patrocinador(a). Validado e adaptado o processo, segue-se para o sétimo estágio que é o treinamento dos responsáveis por cada uma das atividades para que estejam aptos a executar o processo. Realizado o treinamento, o próximo passo é a apresentação para toda a instituição para alinhamento e comunicação. O último estágio é colocar em prática o projeto conforme planejado.

6.4.3.2 Avaliar Feedback e Adaptar

O projeto piloto é uma atividade de aprendizagem organizacional. Para que isso aconteça, é necessário revisitar nossa experiência para identificar exatamente o que foi aprendido. Para isso três perguntas básicas são necessárias para as atividades realizadas por cada um dos envolvidos. A primeira pergunta consiste em identificar o que ocorreu bem. A segunda pergunta, por sua vez, consiste em identificar o que não ocorreu bem. Por fim, a última pergunta a ser feita é apresentar o que deve parar, começar e/ou continuar a ser feito.

Quadro 29 - Avaliação do processo.

Atividades sob responsabilidade:	O que ocorreu bem?	O que não ocorreu bem?	Em termos de aprendizagem, o que deve parar, começar e/ou continuar a ser feito?
Responsável 1			
Responsável 2			
Responsável 3			
Responsável n			

Fonte: Autor.

6.4.4 Implementar

Esta etapa é dividida em quatro estágios. O primeiro consiste em aplicar o projeto piloto novamente, agora com as devidas adaptações, bem como os demais projetos listados no plano de GC em toda a instituição. O segundo passo é focado em solucionar a resistência a GC. O terceiro estágio diz respeito a desenvolver um plano de comunicação. O último estágio trata de fazer uma avaliação contínua dos projetos implementados.

6.4.4.1 Implementar o plano em toda a organização

Este estágio consiste na integração da GC nos processos de trabalho da instituição. Isso significa a implementação em toda a organização do plano de GC, ou seja, a institucionalização da GC. A APO (2020) destaca alguns fatores críticos de sucesso na implantação do plano e toda a instituição como o estabelecimento de objetivos claros, apoio

contínuo da alta administração, capacidade técnica adequada da equipe, suporte de tecnologia, entre outros.

6.4.4.2 Solucionar a resistência a GC

Existem diversas causas de resistência ao compartilhamento de conhecimento nas instituições. A APO (2020) descreve que as quatro principais causas são que as pessoas não sabem, não podem fazer, não querem ou não acreditam. O Quadro 30 apresenta respostas para lidar com cada uma destas situações.

Quadro 30 - Respostas a resistência a GC.

Situação	Resposta
O servidor não sabe	Informar
O servidor não pode fazer	Educar, treinar
O servidor não quer	Convencer
O servidor não acredita	Construir confiança

Fonte: Adaptado de APO (2020).

6.4.4.3 Desenvolver plano de comunicação

Para reduzir a resistência a mudança com a implantação do programa de GC é necessário fomentar a confiança entre os servidores envolvidos. Uma maneira eficaz de fazer isso é através da comunicação. O quadro a seguir apresenta o modelo sugerido para o desenvolvimento de um plano de comunicação.

Quadro 31 - Plano de comunicação.

Objetivo	Destinatário	Conteúdo	Canal	Pessoa responsável	Quando	Frequência

Fonte: Adaptado de APO (2020).

6.4.4.4 Fazer uma avaliação contínua

No estágio de avaliação contínua é necessário aplicar regularmente um feedback para avaliar e adaptar um projeto ou processo. É importante monitorar marcos e métricas dos projetos ou processos. É fundamental que os resultados sejam publicados regularmente para dar publicidade e transparência as iniciativas de GC. No setor público, o estabelecimento de incentivos e recompensas é mais difícil por conta das limitações legais, no entanto deve ser adotada alguma prática de reconhecimento para aqueles(as) que apoiam a cultura da gestão do conhecimento na instituição e contribuem para a aprendizagem organizacional.

Neste momento, responde-se a questão de pesquisa “como implementar um sistema de gestão do conhecimento em organizações projetizadas da administração pública?”.

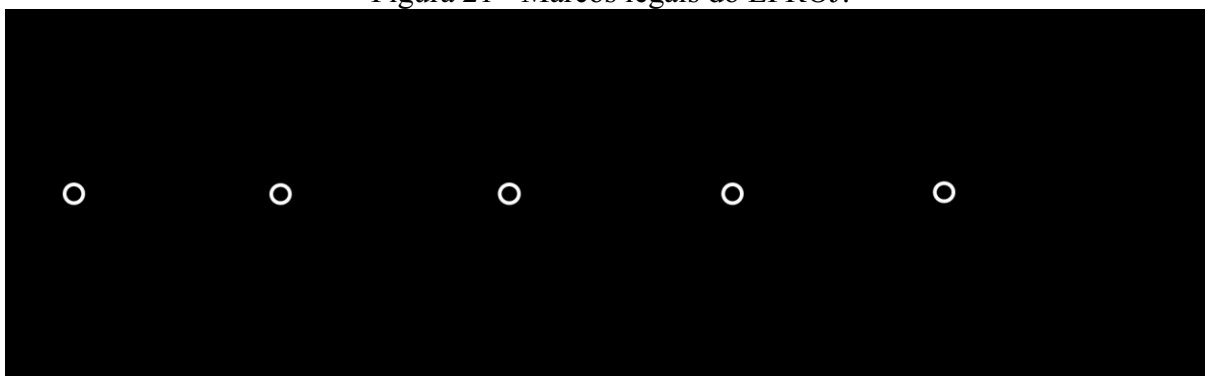
6.5 ESTUDO DE CASO: ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS DE SANTA CATARINA (EPROJ)

Estamos na etapa “Avaliar o artefato” do DSR. O estudo de caso foi aplicado na área da Administração, localizada no campo das Ciências Sociais Aplicadas. A escolha da instituição levou em consideração o nível de acessibilidade do pesquisador ao capital humano, estrutural e relacional da instituição, bem como o cenário favorável a implantação da GC. Os assuntos gerenciamento de projetos e gestão do conhecimento são muito importantes para o crescimento e a sobrevivência da instituição, e sobre isso existe um consenso na alta gestão. A alta administração e demais colaboradores são sensíveis ao assunto e apoiam uma iniciativa para aumentar a maturidade em gestão do conhecimento. Além disso, a alta administração e demais colaboradores são capazes de contribuir para o estudo. Foram realizadas entrevistas para coleta de dados e validação das etapas da abordagem de implementação.

O EPROJ está localizado em Florianópolis, no Estado de Santa Catarina e é a estrutura organizacional do Estado que padroniza e modela os processos governamentais relacionados a projetos, bem como facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas relacionados à gestão de projetos, além de ser o principal responsável pelo gerenciamento dos projetos vinculados a programas de financiamento, como também, dos projetos que possuem relação direta com indicadores governamentais.

Segundo De Lucca *et al.* (2021), o Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina - EPROJ foi criado em 2013, inicialmente como um escritório dedicado a um programa de investimento, no entanto somente foi instituído como um escritório de Estado anos depois pela Lei Complementar nº 741/2019 e regulamentado pelo Decreto Estadual nº 632/2020. A partir de 2022, devido a Lei Complementar nº 789/2021, o EPROJ passou a integrar a Secretaria de Estado da Administração.

Figura 21 - Marcos legais do EPROJ.



Fonte: Autor.

Atualmente, o Estado possui um portfólio total de 2918 projetos em andamento, cadastrados e acompanhados nos sistemas de gestão de projetos e que representam ao todo R\$ 24.395.112.983,61. O EPROJ promove diversas capacitações introduzindo conceitos, metodologias e ferramentas de gestão de projetos para desenvolver as equipes dos Órgãos do Estado. A entidade estimula o desenvolvimento de uma rede de projetos onde os atores públicos e privados possam trocar experiências e promover melhorias na execução dos projetos. Entre as ferramentas de gestão disponíveis, encontram-se o Sistema de Gestão de Planejamento e Projetos – GPP e o Projeta SC.

O GPP é o sistema responsável pelo cadastramento, acompanhamento e controle de todos os projetos do Estado. Permite aos gestores de projetos efetuar todo o gerenciamento das atividades através de informações automatizadas, tornando as tomadas de decisão mais céleres e precisas. Considerando a diversidade de informações já disponíveis em outros sistemas de informação do Estado, o GPP permite ao gestor integrar estes dados com outros sistemas. Assim, o gerente de projetos associa os respectivos contratos de obras, serviços, supervisões de obras, aquisição de equipamentos ou até mesmo convênios ao projeto, viabilizando o acompanhamento online pelos gestores. Outra ferramenta relevante para a

gestão dos projetos foi o desenvolvimento do Portal de Monitoramento de Projetos – Projeta SC, onde as informações consolidadas no GPP ficam disponíveis tanto para os gestores quanto para os cidadãos, conforme níveis de permissão do sistema. O Projeta SC permite aos gestores e as equipes técnicas, uma visão gerencial do projeto de forma a monitorar os cronogramas dos projetos, os planos de ação e a consequente evolução dos projetos.

Também foram desenvolvidos diversos *dashboards*, onde os gestores podem analisar e acompanhar de forma consistente não só os projetos, mas seus programas e portfólios por secretaria ou entidade governamental. É possível acompanhar a gestão dos contratos vinculados, como prazos, medições e aditivos, também, acompanhar a execução financeira de modo a manter os projetos com valores provisionados para garantir sua finalização.

Outra iniciativa do EPROJ é a implantação de Núcleos de Gestão de Projetos (NUPROJ) nas entidades e órgãos do governo, que atuam a partir de uma perspectiva de rede, em que, além dos projetos acompanhados pelo EPROJ, também gerenciam os projetos considerados setoriais. O monitoramento das atividades se dá por meio de reuniões de status dos projetos entre EPROJ e os NUPROJs para acompanhar e controlar a evolução do escopo, custos, prazos e riscos até a finalização dos projetos. Os NUPROJs auxiliam na elaboração do cronograma dos projetos, na gestão dos contratos, na mitigação de riscos e na gestão financeira, buscando garantir recursos para conclusão integral do projeto.

6.5.1 Descobrir

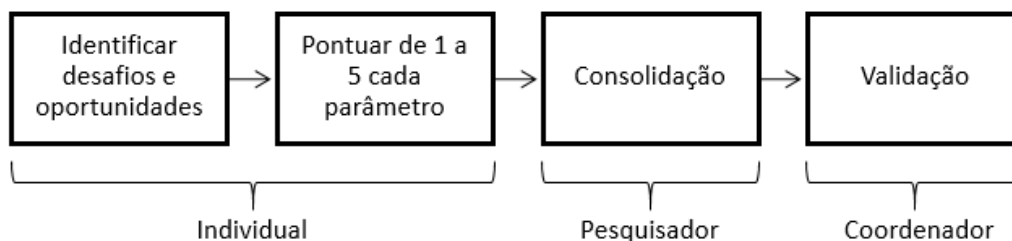
A etapa *descobrir* é dividida em duas etapas. O primeiro passo é descobrir onde o EPROJ está em termos de GC. O segundo passo é criar uma razão convincente ou impacto significativo para o EPROJ. No diagnóstico da gestão do conhecimento, para identificar onde estamos, será utilizada a ferramenta KM Readiness Assessment Tool adaptada para organizações projetizadas da administração pública baseada no APO KM Framework.

6.5.1.1 Diagnóstico da Gestão do Conhecimento

O diagnóstico envolve 42 questões ao todo divididas em 7 categorias (liderança em GC, projetos, pessoas, tecnologia, processos de GC, aprendizagem e inovação e resultados de GC) adaptadas do APO KM Framework. Cada categoria possui 6 questões. Para cada uma das questões deve-se estabelecer os desafios, oportunidades de melhoria e a pontuação (1-5)

conforme situação atual. Foram mapeados 18 (dezoito) servidores para participarem do diagnóstico, sendo 1 (um) coordenador, 8 (oito) gerentes de projetos e 9 (nove) servidores de apoio. Diante da pandemia da COVID-19 a dinâmica de aplicação do diagnóstico teve que ser adaptada e foi dividida em 3 (três) estágios.

Figura 22 - Estágios da aplicação do Diagnóstico.



Fonte: Autor.

O primeiro consistiu no envio, aos servidores mapeados, de um formulário eletrônico, contendo as 42 (quarenta e duas) questões para serem identificados os desafios e oportunidades de melhoria, bem como a avaliação. Foram obtidas 12 (doze) respostas, uma taxa de retorno de 66,7% (sessenta e seis vírgula sete por cento). No entanto, uma das respostas foi desconsiderada, uma vez que o servidor tinha recém entrado na instituição. Logo as respostas válidas foram 11 (onze), representando uma taxa de retorno de 61,1% (sessenta e um vírgula um por cento). No segundo estágio foi realizada a consolidação das respostas pelo pesquisador, visto que houve respostas iguais ou similares cuja ideia central era a mesma. O terceiro e último estágio consistiu na validação das respostas consolidadas pelo coordenador do EPROJ. As respostas consolidadas foram validadas e não houveram considerações.

O quadro a seguir traz as respostas, consolidadas e validadas, dos desafios e oportunidades de melhoria para cada uma das categorias.

Quadro 32 - Desafios e oportunidades de melhoria.

Categorias	Desafios	Oportunidades de Melhoria
C1: Liderança em GC	Compartilhar conhecimento, visão e estratégia com todas as áreas e equipes dos órgãos, considerando a equipe reduzida do EPROJ; Superar as	Criar uma gratificação; Reconhecer e fomentar o compartilhamento do conhecimento; Possuir uma pessoa no quadro de

Categorias	Desafios	Oportunidades de Melhoria
	<p>instabilidades políticas;</p> <p>Promover a GC entre os gestores e a própria chefia; Ter respaldo para proteção do conhecimento.</p>	<p>colaboradores que tem conhecimento sobre GC; Buscar a SEA para apoiar as ações do EPROJ;</p>
C2: Projetos	<p>Problema de comunicação; O conhecimento prévio de projetos subsidia apenas parte das ações/propostas de novos projetos; Engajamento da equipe de projeto; Unir a equipe do projeto para realização de reuniões de planejamento e monitoramento, por intermédio de uma única ferramenta (Projeta SC); Organizar as ações para que tenham alinhamento com a estratégia global do EPROJ; O NUPROJ ser referência e efetivo dentro do órgão, envolvendo os demais departamentos.</p>	<p>Implementar as lições aprendidas dos projetos, para que sirva de consulta ao se iniciar o planejamento de projetos semelhantes;</p> <p>Estabelecer manuais pra procedimentos de sistemas;</p> <p>Elaborar metodologia de gestão de projetos adaptada a complexidade do problema;</p> <p>Elaborar documento de boas práticas por tipo de projeto;</p> <p>Estabelecer uma trilha padrão para a transmissão do conhecimento na área de projetos;</p>
C3: Pessoas	<p>São raras as iniciativas de capacitação interna; Demonstrar os benefícios advindos da implantação das boas práticas da GC; Adquirir conhecimento e aplicá-los para aprimoramento da gestão pública.</p>	<p>Fomentar mais os programas de capacitação dos servidores internos; Ampliar o mapa do conhecimento para outras partes com relação direta com o EPROJ; Melhorar a formatação e a definição das competências das equipes de trabalho; Definir áreas de atuação mais focadas; Captar recursos para aprimorar conhecimento dos gestores e equipes; Buscar parcerias com entidades para viabilizar</p>

Categorias	Desafios	Oportunidades de Melhoria
C4: Tecnologia	Existem algumas ferramentas de TIC para o desempenho das atividades, mas carece de uma estruturação e integração, e em alguns casos inexistência de infraestrutura para a efetiva GC;	<p>treinamentos a baixo custo.</p> <p>Criar um fluxo ou rotina de comunicação interna e manter os canais em funcionamento;</p> <p>Restabelecer o site do EPROJ para disponibilização de informações e materiais;</p> <p>Instalar câmeras nos computadores do EPROJ;</p> <p>Prover dispositivos móveis, para atuação em situações remotas; Buscar apoio da SEA, considerando todas as metodologias e ferramentas que são utilizadas na secretaria;</p> <p>Possuir um repositório organizado e sistematizado para acesso a informação e para o compartilhamento do conhecimento adquirido;</p> <p>Utilizar o Sistema como ferramenta de GC.</p>
C5: Processos de GC	Não há um processo sistematizado de GC estabelecido.	Sistematizar os processos de GC, tornando o compartilhamento de experiências e lições aprendidas um padrão para os projetos mais relevantes; Realização de benchmarking mais recorrente.
C6: Aprendizagem e Inovação	Existe uma cultura de criação de comunidades de práticas para propor soluções para problemas, mas que carece de método no que tange a GC.	Estabelecer comunidades de prática.

Categorias	Desafios	Oportunidades de Melhoria
C7: Resultados de GC	Os resultados não são medidos, pois não há indicadores estabelecidos.	Criar os indicadores de desempenho.

Fonte: Autor.

Analisando as respostas dos servidores da entidade, podemos observar que os maiores desafios se encontram nas categorias de liderança em GC, processo de GC e resultados de GC.

A tabela a seguir apresenta o resultado da avaliação individual para cada uma das categorias e ao final a média do grupo.

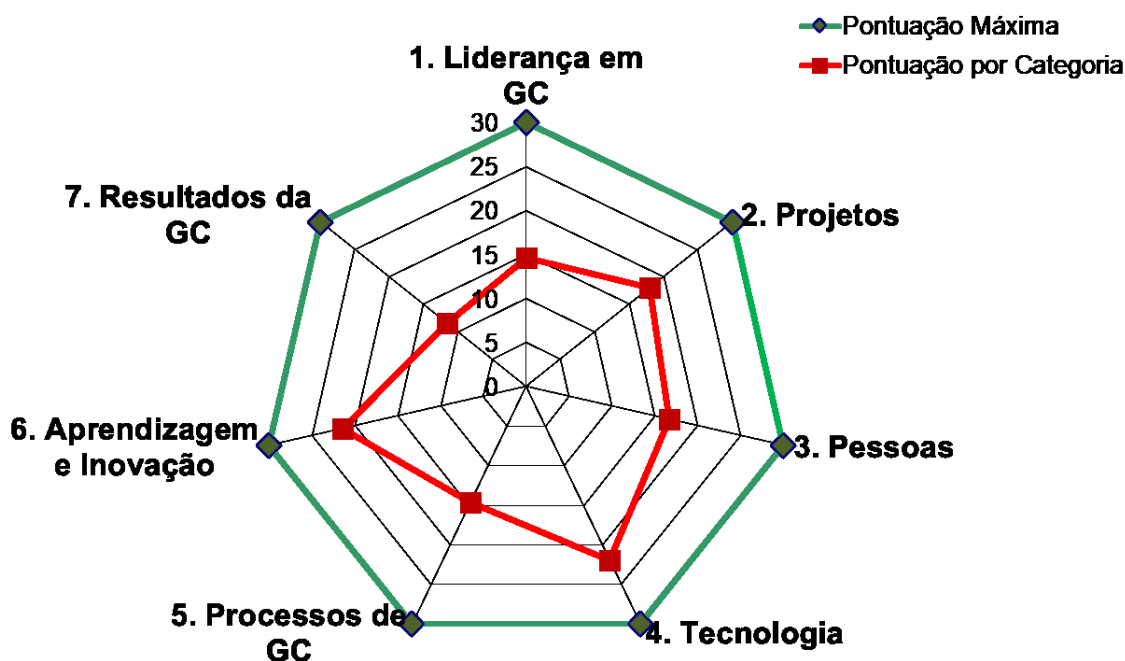
Tabela 2 - Resultado da avaliação.

	C1: Liderança em GC (30)	C2: Projetos (30)	C3: Pessoas (30)	C4: Tecnologia (30)	C5: Processos de GC (30)	C6: Aprendizagem e Inovação (30)	C7: Resultados de GC (30)	Pontuação (Máxima=210)
Respondente 1	15	16	11	24	13	18	9	106
Respondente 2	14	15	19	26	13	24	8	119
Respondente 3	15	23	18	27	14	26	16	139
Respondente 4	23	20	23	29	18	27	18	158
Respondente 5	8	18	15	16	12	14	8	91
Respondente 6	23	25	18	19	15	22	10	132
Respondente 7	24	25	22	24	22	25	20	162
Respondente 8	9	13	17	22	15	24	12	112
Respondente 9	8	8	9	13	10	16	6	70
Respondente 10	9	16	14	19	13	18	11	100
Respondente 11	13	19	17	22	16	22	9	118
Pontuação Total (PT)	161	198	183	241	161	236	127	1307
Pontuação Média (PT/n)	14,64	18	16,64	21,91	14,64	21,45	11,54	118,82

Fonte: Autor.

A partir da Tabela 2 pode-se confirmar, de acordo com a média da pontuação, que as categorias liderança em GC, processos de GC e resultados de GC obtiveram menor avaliação, logo são as áreas que mais necessitam atenção para melhoria. De posse da avaliação do grupo foi possível gerar um gráfico de radar (Figura 23) para melhor visualizar e compreender os resultados, identificado assim as categorias onde o EPROJ está bem desenvolvido e categorias com oportunidades de melhor.

Figura 23 - Resultado da avaliação.



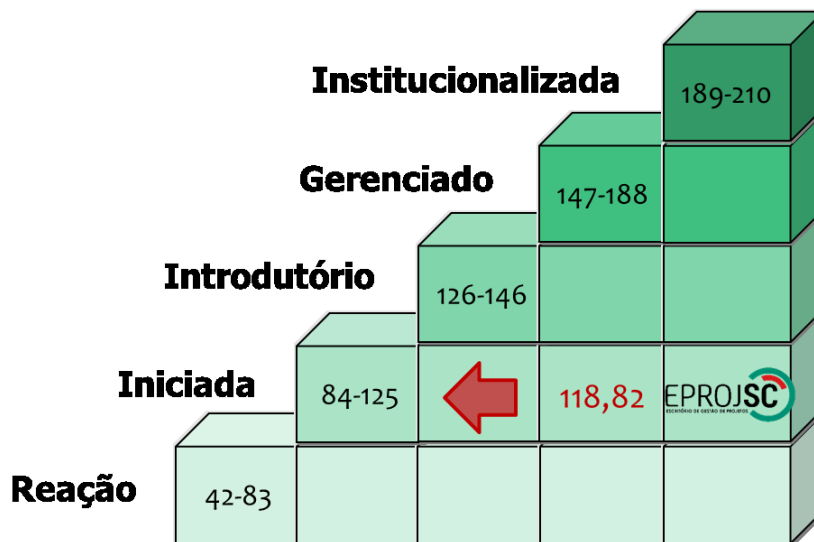
Fonte: Autor.

Através do gráfico pode-se inferir que as categorias de aprendizagem e inovação e tecnologia são as mais bem desenvolvidas na instituição. Já as demais áreas necessitam de um plano de ação para melhoria.

O resultado da situação atual nos permite avaliar o nível de maturidade em gestão do conhecimento da instituição. Na Tabela 2 temos que o somatório das médias das avaliações resultou em 118,82 pontos. A pontuação obtida encontra-se entre 84-125 pontos, conforme

observado na Figura 24, caracterizando o segundo nível de maturidade: iniciado. Neste nível a instituição está começando a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

Figura 24 - Nível de maturidade em GC do EPROJ.



Fonte: Autor.

O nível de maturidade iniciado se confirma ao analisarmos os desafios e oportunidades de melhoria de cada uma das categorias apresentados no Quadro 32. Os servidores entendem a importância da gestão do conhecimento e veem necessidade do seu devido gerenciamento.

6.5.1.2 Criar uma Razão Convicente ou Impacto Significativo

Como já mencionado na seção 4.4.1., o termo *business case* ou caso de negócio não é comumente empregado para instituições públicas uma vez que apresenta a conotação de obtenção de lucro. Neste caso foi utilizado o termo razão convincente ou impacto significativo para definição da proposta de Implementação de um SGC no Escritório de Gestão de Projetos de SC (EPROJ), conforme apresentado no Quadro 33. Nele são apresentados a justificativa, objetivos, descrição do projeto, intervenção de gestão do conhecimento, fatores críticos de sucesso e análise de custo-benefício.

Quadro 33 - Razão convincente ou impacto significativo.

	Implementação de um SGC no Escritório de Gestão de Projetos de SC (EPROJ)
<p style="text-align: center;">Justificativa (Gatilhos ou necessidade de negócios; como isso está ligado à estratégia organizacional?)</p>	<p>Problemas de comunicação em projetos internos e de monitoramento externo;</p> <p>Ausência de registro, armazenamento, compartilhamento e utilização de lições aprendidas de projetos anteriores;</p> <p>Ausência de manuais para procedimentos de sistemas;</p> <p>Carência de metodologia de gestão de projetos adaptada a complexidade do problema;</p> <p>Necessidade de documento de boas práticas por tipo de projeto;</p> <p>Necessidade de estruturação de programa de capacitação interno e externo;</p> <p>Falta de definição de papéis e responsabilidades;</p> <p>Necessidade de organização do repositório virtual;</p> <p>Carência de ferramentas de TIC para o desempenho das atividades (Site, computadores, câmeras, videoconferências);</p> <p>Sistematização do processo de GC;</p> <p>Necessidade de estruturação/fomento à inovação e aprendizagem;</p> <p>Falta de indicadores de desempenho.</p>
<p style="text-align: center;">Objetivos (Quais são os resultados esperados?)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Estabelecer uma estrutura responsável pela GC no EPROJ; 2) Permitir acesso fácil e rápido ao conhecimento tácito e explícito no EPROJ; 3) Desenvolver competência técnica em GP do time EPROJ e Órgãos; 4) Codificar e compartilhar conhecimento sobre projetos para o Estado; 5) Estabelecer estrutura e motivar a pesquisa e

	<p>inovação no EPROJ;</p> <p>6) Facilitar o compartilhamento de conhecimento sobre projetos entre os órgãos;</p> <p>7) Permitir acesso fácil e rápido ao conhecimento sobre projetos concluídos no Estado;</p>
<p style="text-align: center;">Descrição do Projeto</p> <p>(Qual é o escopo / cobertura do projeto? Como isso será implementado? Quanto tempo leva para implementar? Quais são os marcos? Quem estará implementando este projeto?)</p>	<p>O projeto consiste na implantação de um SGC no EPROJ, indo desde a formalização de uma coordenadoria de GC até a implementação dos processos de criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento sobre projetos no EPROJ e nos Órgãos das Administração Direta e Indireta do Estado de Santa Catarina. Como não há profissional com dedicação exclusiva para o desenvolvimento do projeto, a duração total do projeto não pode ser determinada, porém tem restrição de término em 31/12/2022. O projeto será implementado pelo responsável nomeado como coordenador de gestão do conhecimento com o apoio da equipe do EPROJ.</p>
<p style="text-align: center;">Intervenção de Gestão do Conhecimento</p> <p>(Como a GC atenderá efetivamente às necessidades do negócio?)</p>	<p>Estruturação de uma coordenadoria de GC;</p> <p>Estruturação de repositório único no EPROJ;</p> <p>Estruturação de processo de <i>onboarding</i> para o time EPROJ;</p> <p>Estruturação de uma trilha de aprendizagem em GP para o time EPROJ;</p> <p>Estruturação de uma trilha de aprendizagem em GP para os Órgãos;</p> <p>Desenvolver um Framework de Gestão de Portfólio, Programas e Projetos;</p> <p>Estabelecer parcerias com Instituições de Ensino Superior para desenvolvimento de artigos, dissertações e teses;</p> <p>Estruturar comunidades de prática no EPROJ;</p> <p>Estruturar rede de prática entre os órgãos;</p> <p>Estruturar as lições aprendidas em projetos;</p>

<p style="text-align: center;">Fatores críticos de sucesso (O que contribuiria para o sucesso do projeto?)</p>	<p style="text-align: center;">Apoio da alta gestão do EPROJ; Colaboração e participação dos integrantes do EPROJ nas iniciativas; Colaboração e participação dos servidores dos órgãos nas iniciativas; Disponibilidade de servidor para executar o projeto de implantação do SGC.</p>
<p style="text-align: center;">Análise de custo-benefício (Quais são os custos dos recursos necessários vs. economias derivadas de processos mais eficientes e eficazes?)</p>	<p style="text-align: center;">Custos: horas trabalhadas do time EPROJ; aquisição de infraestrutura (hardware/software); Economia: rápido acesso a informação; diminuição do retrabalho; redução da curva de aprendizagem; processo de gestão de projetos mais eficiente (escopo, cronograma, custos mais assertivos);</p>

Fonte: Autor.

A razão convincente ou impacto significativo originou-se a partir do diagnóstico realizado junto aos servidores do EPROJ conforme apresentado no Quadro 32. Como pode-se observar no quadro anterior, existe uma grande oportunidade para a implantação de práticas de GC na entidade.

6.5.2 Projetar

A etapa *projetar* é dividida em quatro estágios: desenvolver estratégia de GC, identificar potenciais projetos, desenhar processos e formular um projeto piloto e um plano de implementação para o EPROJ.

6.5.2.1 Desenvolver estratégia de GC

A estratégia de gestão do conhecimento do EPROJ consiste em um plano que descreve como a entidade irá gerenciar melhor seu conhecimento para o benefício dessa instituição e de seus *stakeholders* que consistem nas Secretarias e demais Órgãos de Estado e de seus Núcleos de Gestão de Projetos. O Quadro 34 apresenta a definição da estratégia e programa de GC para o EPROJ.

Quadro 34 - Estratégia e programa de gestão do conhecimento.

Principal Gap de Conhecimento Estratégico	O conhecimento tácito e explícito sobre gestão de projetos não é devidamente criado/capturado, documentado, armazenado, compartilhado e re/utilizado.
Visão da GC	Ser o guardião do conhecimento em gestão de projetos no poder executivo estadual de Santa Catarina
Objetivos da GC	Prevenir a perda de conhecimento em gestão de projetos e diminuir o tempo da curva de aprendizagem
Estratégia da GC	Estabelecer sistematicamente processos de gestão do conhecimento no EPROJ, estruturando processos e meios para a gestão do conhecimento sobre gestão de projetos
Medidas de Resultado da Estratégia	Repositório organizado; Metodologia de gestão de projetos elaborada; Nº de processos implementados; Nº de servidores integrados; Nº de treinamentos para o EPROJ; Nº de eventos de GP com participação do time EPROJ; Nº de servidores capacitados nos Órgãos; Nº de comunidades de práticas criadas; Nº de encontros de rede de práticas; Nº de artigos, dissertações e teses aplicadas no EPROJ; Nº de benchmarking realizados.

Fonte: Autor.

Buscou-se alinhar a estratégia de gestão do conhecimento do EPROJ a sua visão que é ser referência em gestão de projetos na área pública e a sua missão que consiste em promover o ambiente voltado à gestão de projetos, compartilhando as melhores práticas, difundindo a cultura e contribuindo para a qualificação da estratégia governamental.

6.5.2.2 Identificar potenciais programas

Neste estágio foi desenvolvido um programa de GC para o EPROJ para abordar a estratégia de GC para atingir o objetivo estabelecido. Foram definidas iniciativas, práticas e projetos de GC para os níveis de implementação individual, equipe, intraorganizacional e interorganizacional. Também foram definidos os focos dos projetos de GC para cada um dos níveis de implementação. O resultado é apresentado no Quadro 35.

Quadro 35 - Potenciais iniciativas, práticas e projetos de GC.

Nível	Foco	Programa de GC
Indivíduo	Desenvolvimento de competências; Criação, coleta, armazenamento e compartilhamento de conhecimento; Mapeamento do conhecimento.	Treinamento formal; Congressos; Palestras; <i>Onboarding</i> ; Mentoria; Metodologia de gestão de projetos; Repositório de documentos; Repositório de conhecimento;
Time	Compartilhamento de conhecimento e colaboração; Lições aprendidas; Pesquisa & Desenvolvimento.	Comunidades de prática; Reunião de lições aprendidas; Produção de artigos científicos;
Intraorganizacional	Aprendizagem organizacional;	Benchmarking interno;
Interorganizacional	Construção de network; Gestão de inovação; Compartilhamento de conhecimento e colaboração; Disseminação da cultura de gestão de projetos; Reconhecimento.	Benchmarking externo; Rede de prática; Treinamento formal; Premiação;

Fonte: Autor.

Após mapeados, os projetos de GC sugeridos para o EPROJ foram priorizados pelo coordenador do EPROJ com o apoio do ponto focal da gestão do conhecimento na instituição utilizando a matriz multicritério estabelecida para o modelo no Quadro 26 para o contexto de organizações projetizadas da administração pública. No quadro a seguir é apresentado o resultado da priorização dos projetos de GC para o EPROJ.

Quadro 36 - Matriz de priorização de projetos de GC.

#	Programa de GC	Critérios para priorização de projetos				Pontos	Ranking
		Impacto na eficiência [1-5]	Facilidade de implementação [1-5]	Disponibilidade de recursos [1-5]	Oportunidade para aprendizagem [1-5]		
1	<i>Onboarding</i>	5	5	5	4	19	1
2	Benchmarking interno	5	5	4	5	19	1
3	Reunião de lições aprendidas	4	5	4	5	18	3
4	Congressos	3	5	5	4	17	4
5	Treinamento formal (EPROJ)	5	4	2	5	16	5
6	Mentoria	3	4	4	5	16	5
7	Benchmarking externo	4	4	3	5	16	5
8	Rede de prática	5	3	3	5	16	5
9	Palestras	2	5	4	3	14	9
10	Comunidades de prática	3	3	3	5	14	9
11	Treinamento formal (Órgãos)	5	2	2	5	14	9
12	Produção de artigos científicos	1	4	1	5	11	12
13	Metodologia de gestão de projetos	4	1	2	3	10	13
14	Repositório de conhecimento	2	2	2	2	8	14
15	Repositório de documentos	3	2	1	1	7	15
16	Premiação	1	1	1	1	4	16

Fonte: Autor.

Ao todo, como apresentado no Quadro 36, foram elencados e priorizados 16 projetos. Sendo eleito o projeto prioritário a implantação de um processo de *onboarding* no EPROJ.

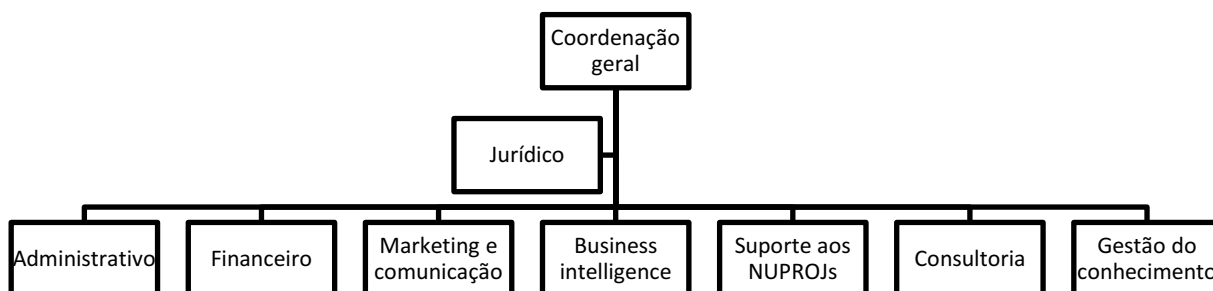
6.5.2.3 Desenhar processos

O estágio de desenhar os processos do EPROJ consistiu em dois pontos principais: desenvolver uma estrutura de GC e desenvolver métodos e ferramentas de GC.

6.5.2.3.1 Desenvolver a estrutura de gestão do conhecimento

Para que seja possível a coordenação de ações e projetos de GC no EPROJ faz necessária a inclusão de uma área ou setor responsável na temática de GC na estrutura organizacional do EPROJ conforme apresentado na Figura 25.

Figura 25 - Proposta de reestruturação organizacional do EPROJ.

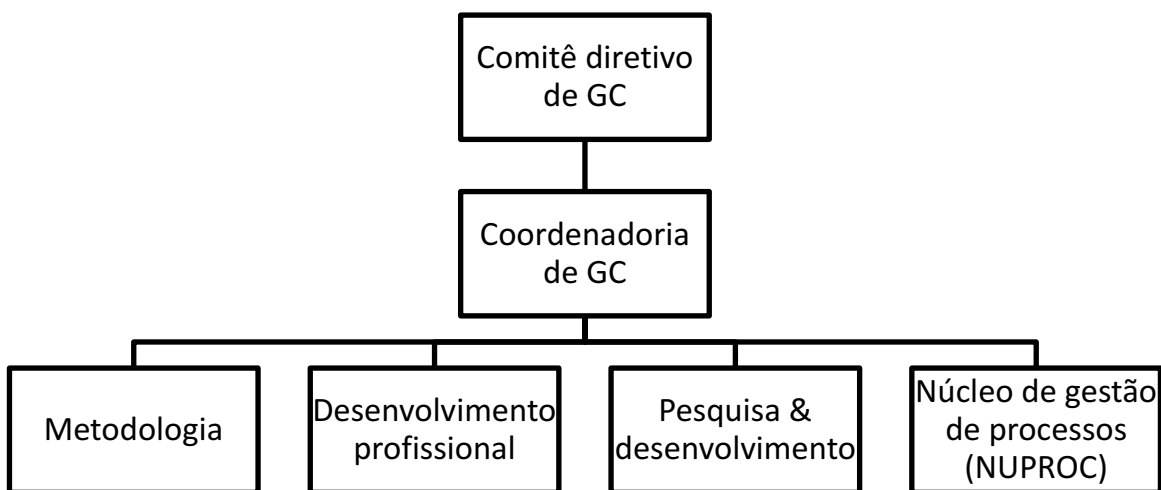


Fonte: Autor.

Conforme recomendação da APO (2020), foi proposta uma estrutura básica de GC para o EPROJ contendo três elementos principais: um comitê diretivo de GC, uma coordenadoria de GC e a equipe de conhecimento. A proposta é que o comitê diretivo de GC seja composto pela alta e média gerência e que forneça a supervisão estratégica, direcionamento e recursos. Em resumo será que tomará as decisões sobre a GC no EPROJ. O segundo elemento, a coordenadoria de GC, é quem irá conduzir o esforço de GC no EPROJ. A coordenadoria tem a tarefa de fornecer suporte técnico a todas as diferentes equipes de conhecimento à medida que implementam seus projetos de GC. Ela também auxiliará no treinamento e educação de GC, promoverá projetos e iniciativas de GC e avaliará a

implementação de GC no EPROJ. Por fim, o último elemento, a Equipe de Conhecimento, é uma equipe multifuncional e/ou multidisciplinar trabalhando em um projeto de GC para uma área específica (metodologia, desenvolvimento profissional, pesquisa & desenvolvimento e núcleo de gestão de processos (NUPROC)). A equipe do conhecimento será composta por servidores que já desempenham outras funções em outras áreas do EPROJ. Na Figura 26 é apresentada a proposta de estruturação da coordenadoria de gestão do conhecimento do EPROJ.

Figura 26 - Proposta de estruturação da coordenadoria de gestão do conhecimento.



Fonte: Autor.

Além de propor a estruturação da coordenadoria de gestão do conhecimento, no setor público, faz-se necessária a formalização via instrumento legal. O documento mais apropriado para este caso é a redação e publicação de uma portaria. Para isso, elaborada uma minuta de portaria do EPROJ (Apêndice A) para a formalização da estruturação da coordenadoria de gestão do conhecimento.

6.5.2.3.2 Desenvolver métodos e ferramentas de GC

Para cada uma das atividades do processo de conhecimento foram propostos métodos e ferramentas de TI para o EPROJ conforme apresentado no Quadro 37.

Quadro 37 - Métodos e ferramentas de GC.

Processo de Conhecimento	Métodos/Técnicas	Ferramentas TI
Identificar	Mapeamento de conhecimento;	Mapa mental; Editor de texto;
Criar	Mapeamento de processos; Desenvolvimento de conteúdo.	Editor de imagem; Ferramenta de modelagem de processos de negócios.
Armazenar	Documentação; Mapa de conhecimento.	Repositório; Site EPROJ; Canal do Youtube EPROJ; Sicop (GPP); Projeta SC; Moodle; Portal de Dados Abertos do Estado de SC.
Compartilhar	Comunidade de prática; Rede de prática; Treinamento; Mentoria; Job rotation.	Ferramentas colaborativas (Google Drive); Ferramenta de vídeo conferência; Treinamento auxiliado por computador; Ferramentas para quadros de interação; Ferramentas online de gamificação.
Utilizar		

Fonte: Autor.

6.5.2.4 Formular um projeto piloto e um plano de implementação

O último estágio da etapa *projetar* é formular um projeto piloto e um plano de implementação para o programa de GC priorizado no EPROJ que foi a implantação de um processo de *onboarding* no EPROJ. No Quadro 38 é apresentado o cronograma detalhado para o projeto piloto priorizado com as informações das atividades, entregas, durações, responsáveis e recursos necessários.

Quadro 38 - Plano de implementação do projeto piloto.

#	Atividades	Resultados	Cronograma		Duração (dias)	Responsável	Recursos Necessários
			Início	Fim			
1	Identificar os requisitos	Lista de requisitos	02/08/2021	02/08/2021	1	Tácito	Computador; Editor de texto;
2	Modelar o processo	Desenho do processo	02/08/2021	06/08/2021	5	Tácito	Computador; Ferramenta

#	Atividades	Resultados	Cronograma		Duração	Responsável	Recursos
							de modelagem de processos de negócios.
3	Produzir os artefatos	Manual de boas-vindas Cartaz de boas-vindas Apresentação institucional Apresentação capacitações	09/08/2021	13/08/2021	5	Ana Lúcia, Felipe, Mariana, Tácito e Vitor	Computador; Editor de texto; Editor de imagem.
4	Validar o processo	Processo validado	13/08/2021	13/08/2021	1	Vitor	Computador; Ferramenta de vídeo conferência;
5	Revisar o processo	Processo revisado	16/08/2021	20/08/2021	5	Tácito	Computador; Ferramenta de modelagem de processos de negócios.
6	Treinar a equipe	Equipe capacitada	23/08/2021	27/08/2021	5	Tácito	Computador; Ferramenta de vídeo conferência; Editor de imagem.
7	Apresentar o novo processo ao EPROJ	Processo institucionalizado	31/08/2021	31/08/2021	1	Tácito	Computador; Ferramenta de vídeo conferência; Editor de imagem.

Fonte: Autor.

6.5.3 Desenvolver

Nesta etapa foi implementado o projeto piloto do processo de *onboarding* e aplicado um questionário para coletar o feedback da implantação e identificar as lições aprendidas para melhorar o processo e refinar o plano de GC.

6.5.3.1 Implementar o projeto piloto

O objetivo da implantação do projeto piloto do processo de *onboarding* foi testar como o funcionaria na prática afim de testar a eficiência e eficácia do projeto. O projeto piloto também serve para convencer as partes interessadas quando a necessidade da mudança. Para a implementação do processo de *onboarding* foram seguidos os 9 (nove) estágios para implantação do projeto piloto conforme sequenciamento na Figura 20.

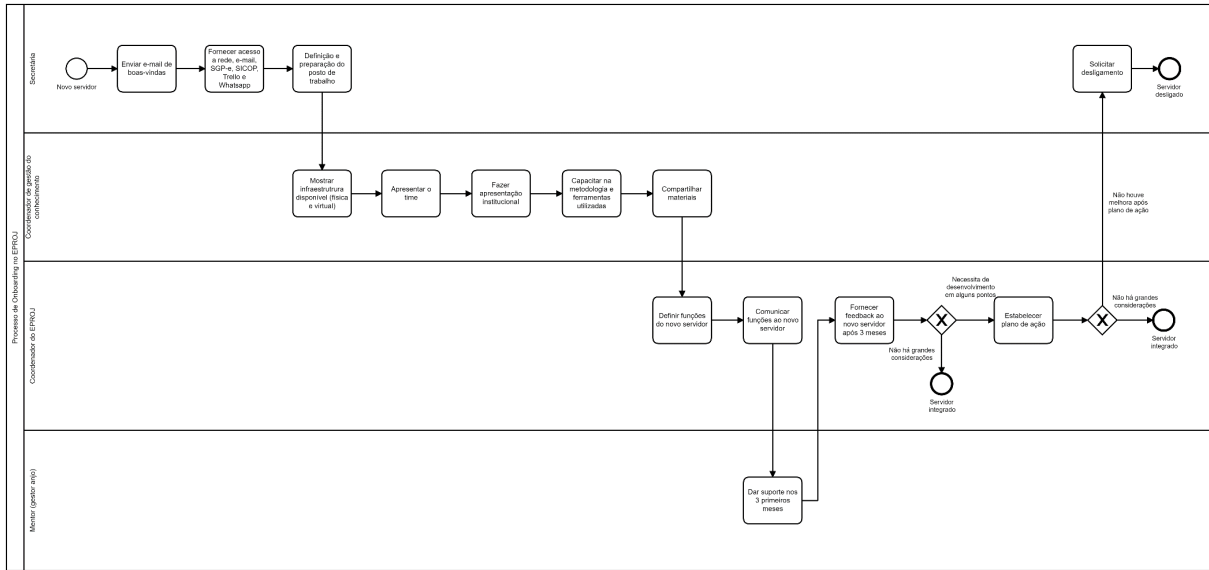
6.5.3.1.1 Identificar os requisitos

Para identificação dos requisitos necessários a implantação do processo de *onboarding* foram realizadas 3 (três) abordagens. A primeira, para satisfazer as necessidades dos *stakeholders* internos, foram realizadas entrevistas com os gestores para mapear suas principais necessidades. A segunda abordagem consistiu na realização de uma pesquisa exploratória para identificar possíveis modelos de processo, principais atividades e principais artefatos de um processo de *onboarding*. Por fim, foi realizada uma pesquisa documental interna no repositório do EPROJ para identificação de artefatos existentes que poderiam ser aproveitados no processo.

6.5.3.1.2 Modelar o processo

De posse dos requisitos necessários foi elaborada a proposta do processo de *onboarding* para o EPROJ – AS IS. Foram definidas 14 (quatorze) atividades ao todo, sendo atribuídas as responsabilidades destas atividades para 4 (quatro) servidores: secretária, coordenador de gestão do conhecimento, coordenador do EPROJ e mentor (gestor anjo). A Figura 27 apresenta o processo modelado.

Figura 27 - Proposta do processo de *onboarding* para o EPROJ – AS IS.



Fonte: Autor.

A proposta do processo de *onboarding* para o EPROJ – AS IS é apresentada em melhor resolução no Apêndice B.

6.5.3.1.3 Produzir os artefatos

O novo processo exigiu a produção de alguns artefatos, em geral de materiais de boas-vindas aos novos servidores. Os materiais foram desenvolvidos pela servidora responsável pela comunicação no EPROJ a partir dos requisitos elencados. Entre os artefatos desenvolvidos estão:

- Guia de boas-vindas ao novo servidor (Apêndice D);
- Mapa de localização do EPROJ (Apêndice E);
- Arte de boas-vindas para fixação na tela do computador (Apêndice F).

Outros artefatos já existentes foram aproveitados no processo, a citar:

- Apresentação institucional do EPROJ;
- Apresentação Módulo 1 – Fundamentos do gerenciamento de projetos;
- Apresentação Módulo 2 – Oficina do Project Model Canvas;
- Apresentação Módulo 3 – Oficina do Módulo de Gestão de Projetos (GPP) e Projeta SC.

6.5.3.1.4 Validar o processo

Para a validação do processo de *onboarding* no EPROJ foi realizada uma reunião com o coordenador do EPROJ via ferramenta Google Meet®, serviço de comunicação por vídeo desenvolvido pelo Google, para apresentação e avaliação da proposta do novo processo. O processo foi aprovado sem considerações.

6.5.3.1.5 Revisar o processo

Não houve revisão no processo, uma vez que foi aprovado sem considerações.

6.5.3.1.6 Treinar a equipe

O treinamento da equipe foi realizado pelo coordenador de gestão do conhecimento, autor da pesquisa, e consistiu na apresentação do novo processo a cada um dos responsáveis pelas atividades, explicando o objetivo do processo e as atribuições dos responsáveis.

6.5.3.1.7 Apresentar o novo processo ao EPROJ

A apresentação do processo de *onboarding* no EPROJ foi realizada durante reunião semanal da equipe do EPROJ pelo coordenador de gestão do conhecimento, autor da pesquisa. Na ocasião não houve considerações acerca do novo processo.

6.5.3.2 Avaliar Feedback e Adaptar

Com a chegada de 3 (três) novos servidores no EPROJ foi possível executar o processo implementado. Após o período de três meses, tempo necessário para operacionalização de todo o processo, foi aplicado o formulário apresentado no Quadro 29 para avaliação das atividades realizadas do processo desenvolvido. As instruções e link para acesso ao formulário foram enviados aos responsáveis pelas atividades do processo e aos novos servidores pelo aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas Whatsapp®.

Quadro 39 - Avaliação do processo.

Atividades sob responsabilidade:	O que ocorreu bem?	O que não ocorreu bem?	Em termos de aprendizagem, o que deve parar, começar e/ou continuar a ser feito?
Secretária	<p>Mensagem de boas-vindas ao novo colaborador via whatsapp;</p> <p>Mensagem de boas-vindas no grupo do whatsapp;</p> <p>Acesso a todas as ferramentas de comunicação e trabalho;</p> <p>Preparação da mesa de trabalho e computador.</p>	<p>Depender de certas ações da TI, o processo poderia ser mais rápido;</p> <p>Não foi enviado e-mail a todos informando a chegada de novos colaboradores;</p> <p>Morosidade para criar domínio @eproj;</p> <p>Não foi fornecido e-mail institucional;</p> <p>Falta de algum hardware para finalizar o posto de trabalho;</p>	<p>Continuar com o envio da mensagem de boas-vindas pelo whatsapp®;</p> <p>Encaminhar a mensagem de boas-vindas também por e-mail;</p>
Coordenador de Gestão do Conhecimento	<p>A recepção e ambientação foi boa, a equipe foi sempre solícita ao responder as dúvidas quanto à infraestrutura;</p> <p>Reunião de apresentação e boas-vindas;</p> <p>A apresentação institucional;</p> <p>Treinamento foi bem estruturado e o material bem desenvolvido;</p> <p>Compartilhamento de materiais.</p>	<p>Forma de apresentação;</p> <p>Apresentação de processos comuns a todas as funções.</p>	<p>Talvez mostrar a estrutura logo no 1º dia de trabalho;</p> <p>Apresentar também a formação da pessoa e informar o tempo de casa;</p> <p>Apresentar processos internos;</p> <p>Cadastro no GPP é mais aproveitado no dia a dia. No <i>onboarding</i> sugiro dar uma passada e não focar tanto no cadastro em si;</p> <p>Considerar um tempo</p>

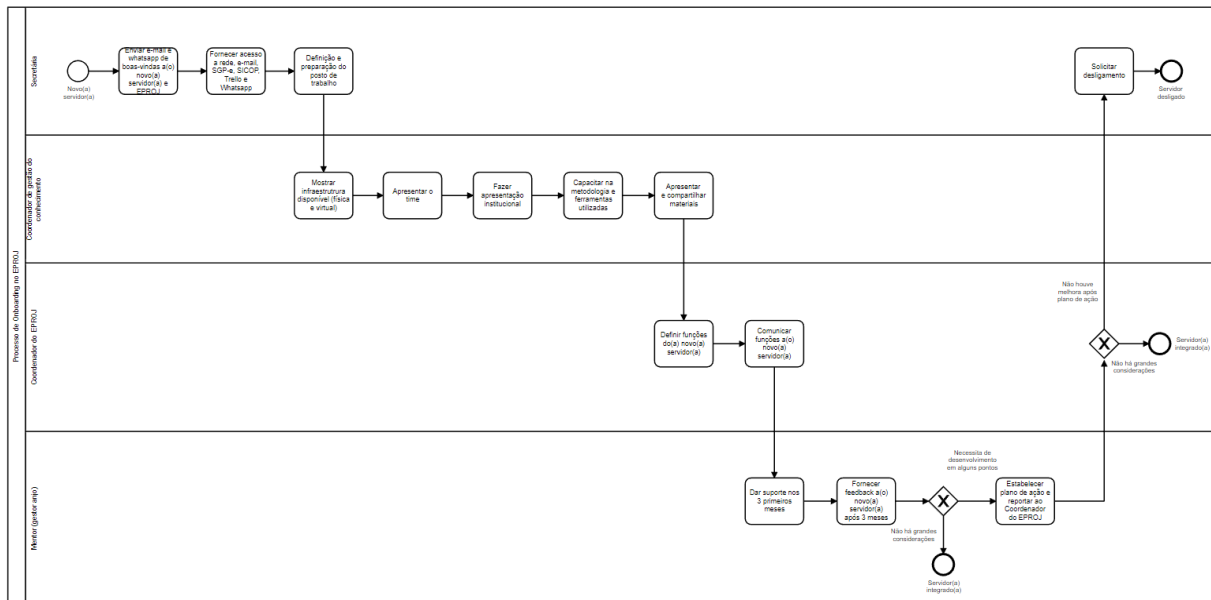
Atividades sob responsabilidade:	O que ocorreu bem?	O que não ocorreu bem?	Em termos de aprendizagem, o que deve parar, começar e/ou continuar a ser feito?
			<p>maior para a capacitação;</p> <p>Compartilhar uma pasta única no drive para as contas individuais, para que se tenha o registro de alterações e maior controle de acesso;</p> <p>Tentar fazer outra abordagem para apresentação dos servidores;</p> <p>Compartilhar os materiais e mostrar rapidamente cada documento;</p> <p>Mudar o foco da apresentação para institucional e menos para resultados.</p>
Coordenador do EPROJ	A alocação nas pastas; A reunião de feedback foi boa e possibilitou o alinhamento do trabalho.	Um maior detalhamento do processo de acompanhamento; Detalhamento das funções e responsabilidades e desenho e instrução técnica dos processos;	Ter documento formal (guia, manual, procedimento, instruções de trabalho, definição dos processos) que permita ao servidor ter um conhecimento detalhado de suas responsabilidades;

Atividades sob responsabilidade:	O que ocorreu bem?	O que não ocorreu bem?	Em termos de aprendizagem, o que deve parar, começar e/ou continuar a ser feito?
			<p>Considerar feedback mensal;</p> <p>Deve-se definir as atribuições e responsabilidades de cada servidor do EPROJ;</p> <p>Atribuir a função de aplicar o feedback ao mentor.</p>
Mentor (Gestor Anjo)	<p>A alocação nas pastas;</p> <p>A reunião de feedback foi boa e possibilitou o alinhamento do trabalho.</p>	<p>Um maior detalhamento do processo de acompanhamento;</p> <p>Detalhamento das funções e responsabilidades e desenho e instrução técnica dos processos;</p>	<p>Ter documento formal (guia, manual, procedimento, instruções de trabalho, definição dos processos) que permita ao servidor ter um conhecimento detalhado de suas responsabilidades;</p> <p>Considerar feedback mensal;</p> <p>Deve-se definir as atribuições e responsabilidades de cada servidor do EPROJ;</p> <p>Atribuir a função de aplicar o feedback ao mentor.</p>

Fonte: Autor.

Estamos na etapa “Explicitar as aprendizagens” do DSR. A partir da avaliação das atividades realizadas do processo de *onboarding* sob a perspectiva de cada um dos participantes do processo, responsáveis por atividades e novos servidores, foram estabelecidas melhorias no processo. A principal mudança foi a delegação das atividades “fornecer feedback a(o) novo(a) servidor(a) após 3 meses” e “estabelecer plano de ação” do coordenador do EPROJ para o mentor (gestor anjo), uma vez que este é responsável pelo acompanhamento do novo servidor ao longo dos 3 primeiros meses. A revisão do processo de *onboarding* é apresentada na Figura 28.

Figura 28 - Processo de *onboarding* para o EPROJ após feedback e adaptação – TO BE.



Fonte: Autor (2022).

O processo de *onboarding* para o EPROJ após feedback e adaptação – TO BE é apresentado em melhor resolução no Apêndice C. Diante disso, o quarto e último objetivo específico do estudo “Elaborar um projeto de implementação de um modelo de GC, nas suas diferentes etapas” foi atendido.

6.5.4 Implementar

Ainda que muitos itens previstos no Plano de Implementação já foram implantados ou estão em processo de implantação pelo EPROJ durante a realização do estudo, a etapa “Implementar” que consiste em implementar o plano em toda a organização, solucionar a

resistência a GC, desenvolver um plano de comunicação e fazer uma avaliação contínua não faz parte do escopo deste trabalho de dissertação, no entanto o EPROJ dará continuidade aos projetos previstos para a GC, bem como as demais etapas do modelo.

7 CONCLUSÕES

Estamos na etapa “Concluir” do DSR. As organizações do setor público estão sob forte pressão para melhorar seus serviços, mediante a capacidade de resposta, desempenho, integridade e transparência, bem como sua responsabilidade e inovação por meio de parcerias com o setor privado (LUEN; AL-HAWAMDEH, 2001; CONG; PANDYA, 2003; AL-KHOURI, 2014; ALÍNSKA *et al.*, 2018; BALASUBRAMANIAN; AL-AHBABI; SREEJITH, 2019). Muitas das organizações públicas são orientadas para projetos, gerando situações ainda mais desafiadoras para a GC devido as condições de temporalidade e da singularidade dos projetos (JULIAN, 2008; HANISCH *et al.* 2009; SHINODA; MAXIMIANO; SBRAGIA, 2015).

Os resultados dos estudos em GC tem mostrado muitos benefícios tanto para a administração pública quanto para a gestão de projetos. No entanto, para que as organizações possam usufruir dos benefícios advindos do conhecimento, é necessário que ele seja gerido adequadamente (DAMIAN *et al.*, 2019). Infelizmente, conforme destacado no presente estudo, carece na literatura pesquisas que unam as três áreas e ofereçam um modelo de GC para implementação em organizações projetizadas da administração pública. Tais lacunas foram preenchidas com este estudo, uma vez atingidos os objetivos geral e específicos propostos.

O primeiro objetivo específico do estudo “Definir os requisitos que um modelo de GC deve atender para implementação em organizações projetizadas da administração pública” foi atingido no Capítulo 6.1 Critérios de seleção do modelo. O segundo objetivo específico “Analisar os modelos propostos, segundo esses critérios” e terceiro objetivo específico “Selecionar, dentre os modelos de GC analisados, aquele que mais atende os referidos requisitos” foram atendidos no Capítulo 6.2 - Seleção do modelo. O quarto e último objetivo específico “Elaborar um projeto de implementação de um modelo de GC, nas suas diferentes etapas” foi atingido no Capítulo 6.5 - Estudo de caso: Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina (EPROJ). Com o atendimento aos objetivos específicos propostos e conforme evidenciado no Capítulo 6 – Modelo de Gestão do Conhecimento para Organizações

Projetizadas da Administração Pública, o objetivo geral do trabalho “Propor um modelo de gestão do conhecimento para organizações projetizadas da administração pública” foi atendido.

Diante do exposto, respondeu-se a questão de pesquisa proposta *Como implementar um sistema de gestão do conhecimento em organizações projetizadas da administração pública?* Nos tópicos a seguir serão apresentadas as contribuições científicas, limitações da pesquisa e propostas para estudos futuros.

7.1 CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS

Apesar do número expressivo de modelos de GC disponíveis na literatura, poucos são os modelos, métodos e frameworks de implementação de GC. Este número se reduz drasticamente quando aplicável ou específico para o setor público. Já para as instituições públicas que oferecem seus produtos e serviços por meio de projetos, a pesquisa contribui ao identificar uma lacuna na literatura acerca de modelos de gestão do conhecimento para organizações projetizadas da administração pública.

O trabalho também traz contribuição para a academia ao estabelecer o elo entre as temáticas de gestão do conhecimento, gerenciamento de projetos e setor público, vínculo existente até então apenas entre gestão do conhecimento e setor público e gestão do conhecimento e gerenciamento de projetos. São necessários mais estudos acerca da temática para que este elo fortaleça e traga mais conhecimento teórico-prático para a gestão do conhecimento em organizações projetizadas da administração pública. Espera-se que o trabalho possa também estimular discussões e oferecer insights para o avanço em pesquisas acerca do tema.

Outra contribuição do estudo é a descrição, análise e comparação de seis modelos de gestão do conhecimento com potencial para serem aplicados em organizações projetizadas da administração pública, a citar: Modelo do Guia Europeu de Boas Práticas de GC, Modelo de Pawlowski e Bick, Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), Framework de Programa de Gestão do Conhecimento da American Productivity and Quality Center (APQC), Modelo de Milton e Lambe e Modelo da Asian Productivity Organization (APO).

Em termos de originalidade, o presente estudo contribui significativamente para a literatura ao propor um modelo de GC para organizações projetizadas da administração

pública, tema então inédito. Tanto no Poder Executivo, quanto no Legislativo e no Judiciário, iniciativas no âmbito de projetos no setor público surgem a todo tempo no país. Logo, faz-se imprescindível que tais instituições realizem a gestão do conhecimento de seus projetos para melhor entregar valor aos cidadãos.

7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os estudos utilizados como referência para o estudo foram obtidos apenas nas bases de dados Scopus® e Web of Science®, o que poderia ignorar, involuntariamente, alguns trabalhos relevantes sobre modelos de implementação de GC em organizações projetizadas da administração pública existentes em outras bases não consultadas. Além disso, a pesquisa baseou-se na análise e interpretação dos resultados a partir de critérios estabelecidos. Outros pesquisadores usando os mesmos dados podem apresentar interpretações e conclusões diferentes na adoção de outros critérios para avaliação.

Outro ponto que limitou o desenvolvimento do trabalho foi que nem todos os envolvidos no projeto piloto de implantação responderam ao formulário de avaliação do processo, reduzindo assim as sugestões para a melhoria do processo. A pandemia do COVID-19 impôs adaptações na condução da pesquisa no tocante a interação com os stakeholders quanto as reuniões, entrevistas e dinâmicas necessárias ao desenvolvimento do estudo.

7.3 PROPOSTAS PARA ESTUDOS FUTUROS

Como propostas para estudos futuros sugere-se avançar na quarta etapa do modelo, *implementar*, para dar continuidade a implementação do plano em toda a organização, solucionar a resistência a GC e desenvolver plano de comunicação. O EPROJ já manifestou interesse na continuidade dos projetos previstos e, inclusive, vem implantando alguns dos projetos paralelamente ao desenvolvimento da dissertação.

Atualmente o estado de Santa Catarina conta com 32 (trinta e dois) Núcleos de Gestão de Projetos (NUPROJs) nos órgãos da administração direta e indireta do poder executivo estadual. Trata-se de uma grande oportunidade para replicar o modelo desenvolvido neste estudo para os NUPROJs a fim de contribuir para a gestão do conhecimento nestas organizações projetizadas do Estado, bem como validar o modelo.

Diante da transformação digital, em especial do governo eletrônico, o cenário atual exige o desenvolvimento do modelo proposto em uma plataforma baseada na web que contemple todas as etapas, elementos e artefatos para a prática e ágil implementação e estruturação da GC em organizações projetizadas da administração pública.

Por fim, outro desdobramento do estudo seria avaliar a redução de despesa e aumento de receita provenientes da implantação da gestão do conhecimento nas organizações projetizadas da administração pública no estado de Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002. 7 p.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2011. 15 p.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6023**: informação e documentação: referências - elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. 74 p.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2012. 8 p.

AHN, Y.; PARK, S.; JUNG, J. A case study on Knowledge Management of Busan Metropolitan City. **Advances in Developing Human Resources**, v. 11, n. 3, p. 388-398, 2009.

AKHAVAN, P. *et al.* The challenges of knowledge management portals application and implementation: An iranian organizations case study. **International Journal of Industrial Engineering Computations**, v. 1, n. 1, p. 79-93, 2010.

AL-AHBABI, S. *et al.* A knowledge management framework for enhancing public sector performance. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v. 8, n. 3-4, p. 329-350, 2017.

AL-AHBABI, S. *et al.* Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 2, p. 351-373, 2019.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MISQuarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.

ALIŃSKA, A.; FILIPIAK, B; KOSZTOWNIAK, A. The importance of the public sector in sustainable development in Poland. **Sustainability**, v. 10, n. 9, p. 1-24, 2018.

AL-KHOURI, A. M. Fusing knowledge management into the public sector: a review of the field and the case of the Emirates Identity Authority. **Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology**, v. 4, n. 3, p. 1-89, 2014.

ALVARENGA, A. *et al.* Digital transformation and knowledge management in the public sector. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 14, p. 1-24, 2020.

ALVEZ, J. K. *et al.* ISO 30401:2018: Uma análise crítica do requisito 4.4 - Sistema de Gestão do Conhecimento. In: 15TH ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE ON

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND THE II SEMINAR OF CORPORATE UNIVERSITIES AND GOVERNMENT SCHOOLS, 15., December, 2019, Florianópolis, Brasil. **Anais** [...]. Florianópolis: ICKM/SUCEG, 2019.

APO - Asian Productivity Organization. **APO knowledge management facilitators' guide**. Tokyo: APO, 2020. 292 p.

APO - Asian Productivity Organization. **Knowledge management for the public sector: report on the APO research on knowledge management for public-sector productivity (11-RP-09-GE-RES-B)**. Tokyo: APO, 2013. 94 p.

APQC - American Productivity & Quality Center. **APQC's Knowledge Management Program Framework**. Houston: APQC, 2019. 8 p.

ARASAKI, P. K.; STEIL, A. V.; SANTOS, N. D. Sistemas de memória em organizações intensivas em conhecimento: um estudo de caso. **Espacios**, v. 38, n. 4, p. 1-16, 2017.

AUBRY, M.; MÜLLER, R.; GLÜCKLER, J. Exploring PMOs through community of practice theory. **Project Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 42-56, 2011.

BALASUBRAMANIAN, S.; AL-AHBABI, S.; SREEJITH, S. Knowledge management processes and performance: the impact of ownership of public sector organizations. **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 1, p. 1-21, 2019.

BARCLAY, C.; OSEI-BRYSON, K. M. **An exploration of knowledge management practices in IT projects: a case study approach**. AMCIS (2010).

BARNES, S.; MILTON, N. J. **Designing a successful KM strategy: a guide for the knowledge management professional**. Medford: Information Today Inc, 2015. 200 p.

BATE, S. P.; ROBERT, G. Knowledge management and communities of practice in the private sector: lessons for modernizing the national health service in England and Wales. **Public Administration**, v. 80, n. 4, p. 643-663, 2002.

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. 134 p.

BERCE, J.; LANFRANCO, S.; VEHOVAR, V. eGovernance: Information and communication technology, knowledge management and learning organisation culture. **Informatica (Ljubljana)**, v. 32, n. 2, p. 189-205, 2008.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. 170 p. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 7 ago. 2022.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília,

DF: Senado Federal, 2000. 27 p. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 7 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.609, de 20 de dezembro de 2002**. Dispõe sobre a instituição de equipe de transição pelo candidato eleito para o cargo de Presidente da República, cria cargos em comissão, e dá outras providências. Brasília, DF: Senado Federal, 2002. 3 p. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110609.htm#:~:text=LEI%20No%2010.609%2C%20DE%20%20DE%20DEZEMBRO%20DE%202002.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20institui%C3%A7%C3%A3o%20de,comiss%C3%A3o%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 7 ago. 2022.

BUNIYAMIN, N.; BARBER, K. D. The intranet: A platform for knowledge management system based on knowledge mapping. **International Journal of Technology Management**, v. 28, 2004.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. London: Heinemann, 1979. 432 p.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2012. 1250p.

CEN - Comité Européen De Normalisation. **European guide to good practice in knowledge management**. Bruxelas: CEN, 2004.

CHAWLA, D.; JOSHI, H. Knowledge management initiatives in Indian public and private sector organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 6, p. 811-827, 2010.

CHIEM, P. X. Knowledge management in the public sector. **Destination CRM**, 2001.

CHOO. C. W. **The knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press, 1998.

COLNAR, S.; DIMOVSKI, V. Knowledge management initiatives benefits for the slovenian public sector. **Management (Croatia)**, v. 22, n. Special Issue, p. 145-161, 2017.

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.

CRAWFORD, J. K. **The strategic project office**. 2nd ed. New York: CRC Press, 2010. 394 p.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. 2nd ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2011.

CROSS, R. L.; BAIRD, R. H. Technology is not enough: improving performance by building organisational memory. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 3, p. 69-78, 2000.

CUNHA, J. A. *et al.* Knowledge management on PMO's perspective: a systematic review. In: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 15., September, 2014, Santarém, Portugal. **Anais [...]**. Berkshire: ACI, 2014.

CUNHA, J. A.; MOURA, H. Project management office: the state of the art based on a systematic review. In: EUROPEAN CONFERENCE ON MANAGEMENT, LEADERSHIP & GOVERNANCE, 10., November, 2014, Zagreb, Croatia. **Anais [...]**. Berkshire: ACI, 2014.

DAI, C. X.; WELLS, W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 7, p. 523-532, 2004.

DAMIAN, I. P. M. *et al.* Analysis of knowledge management implementation models for a business incubator. **Ciencia da Informacao**, v. 48, n. 3, p. 116-130, 2019.

DAMODARAN, L.; OLPHERT, W. Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems. **Behaviour & Information Technology**, v. 19, n. 6, p. 405- 413, 2000.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p. 43-57, 1998.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Working knowledge**: how organisations manage what they know. Cambridge: Harvard Business School Press, 1998.

DE LUCCA, T. A. *et al.* Lições aprendidas da Implantação de Quinze Escritórios de Gerenciamento de Projetos no Estado de Santa Catarina - Brasil. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO, PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE – SINGEP, 9., O, 2021, São Paulo, Brasil. **Anais [...]**. São Paulo: Uninove, 2021. ISSN: 2317-8302.

DE LUCCA, T. A., VARVAKIS, G., DOS SANTOS, N. Implementation of knowledge management system (KMS) in project based organizations (PBO) of public administration. **International Journal of Development Research**, v. 11, n. 6, p. 48165-48173, 2021. ISSN: 2230-9926. DOI: <https://doi.org/10.37118/ijdr.22254.06.2021>.

DESOUZA, K. C.; EVARISTO, J. R. Project management offices: a case of knowledge-based archetypes. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 5, p. 414-423, 2006.

DOS SANTOS, N. **Design Science Research - DSR**. Apresentado no Seminário do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal De Santa Catarina, Maio, 2020, Florianópolis, Brasil.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; JÚNIOR, J. A. V. A. **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015. 204 p.

DRUCKER, P. F. **Peter Drucker on the profession of management**. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 201 p.

DUTTON, C.; TURNER, N.; LEE-KELLEY, L. Learning in a programme context: an exploratory investigation of drivers and constraints. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 5, p. 747-758, 2014.

EDVINSSON, L. Developing intellectual capital at Skandia. **Long range planning**, v. 30, n. 3, p. 366-373, 1997.

ETGES, N. Ciência, interdisciplinaridade e educação. In: JANTSCH, A. P.; BIANCHETTI, L. (orgs.) **Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 51-84.

FDC - Fundação Dom Cabral. **DOM Contexto: edição especial gestão pública: transição de governos**. Maio-junho. Nova Lima: FDC, 2022. 66 p.

FERREIRA, J. Knowledge management in automobile industry. In: **Proceedings of IFAC Conference on Cost Effective Automation in Networked Product Development and Manufacturing, Monterrey, México**. 2007. p. 1-6.

FERREIRA, M. V. A. S. **Framework com as contribuições da convergência digital possibilitada pela utilização das tecnologias interativas da TV digital, associadas ao uso dos dispositivos móveis digitais, para a evolução do modelo brasileiro de governo eletrônico**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

FONSECA, A. F. **Organizational knowledge assessment methodology**. Washington: World Bank Institute, 2006.

FRIIS, C. S. Knowledge in public administration. In: INTERNATIONAL WORKSHOP BY INTERNATIONAL FEDERATION FOR INFORMATION PROCESSING, 3., 2002, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Copenhagen, p. 3-12. **Anais [...]**. Copenhagen: Universitätsverlag Rudolf Trauner, 2002.

GANAPATHY, S.; MANSOR, Z.; AHMAD, K. Investigating factors affecting knowledge management practices in public sectors. **International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, v. 10, n. 11, p. 205-212, 2019.

GIBBS, A. Focus groups. **Social research update**, v. 19, n. 8, p. 1-8, 1997.

HANISCH, B. *et al.* Knowledge Management in project environments. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 148-160, 2009.

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

ISLAM, M. Z.; JASIMUDDIN, S. M.; HASAN, I. The role of technology and socialization in linking organizational context and knowledge conversion: the case of Malaysian Service Organizations. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 5, p. 497-503, 2017.

ISO - International Organization for Standardization. **ISO 30.401: Knowledge management systems - requirements**. Geneva: ISO, 2018.

JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976. 220 p.

JULIAN, J. How project management office leaders facilitate cross-project learning and continuous improvement. **Project Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 43-58, 2008.

KANG, Y. J., *et al.* The impact of knowledge sharing on work performance: an empirical analysis of the public employees perceptions in South Korea. **International Journal of Public Administration**, v. 31, n. 14, p. 1548-1568, 2008.

KOSKINEN, K. U.; PIHLANTO, P. **Knowledge management in project-based companies: an organic perspective**. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2008.

KOTNOUR, T. Organizational learning practices in the project management environment. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 17, n. 4/5, p. 393-406, 2000.

KURIAKOSE, K. K. *et al.* Knowledge management maturity models—a morphological analysis. **Journal of knowledge management practice**, v. 11, n. 3, p. 1-10, 2010.

LAIHONEN, H.; MANTYLA, S. Strategic knowledge management and evolving local government. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 1, p. 219-234, 2018.

Lavoie-Tremblay, M. *et al.* Implementation of evidence-based practices in the context of a redevelopment project in a Canadian healthcare organization. **Journal of Nursing Scholarship**, v. 44, n. 4, p. 418-427, 2012.

LEE-KELLEY, L.; TURNER, N. PMO managers' self-determined participation in a purposeful virtual community-of-practice. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 1, p. 64-77, 2017.

LUEN, T. W.; AL-HAWAMDEH, S. Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work. **Journal of Information Science**, v. 27, n. 5, p. 311-318, 2001.

MACHADO, C. H.; CUNHA, J. M. F. **Elaboração de projeto básico e termo de referência**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/CSE/UFSC, 2016. 142 p.

MALAVSKI, O. S.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Modelo para a mensuração do capital intelectual: uma abordagem fundamentada em recursos. **Production**, v. 20, n. 3, p. 439-454, 2010.

MASARRO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 530-558, 2015.

MBUKUSA, N. R. **Barriers to remote rural students' access of distance education support services offered by the centre for external studies at the University of Namibia**. Tese (Doutorado em Educação). Universidade da África do Sul. 2009. Disponível em: <http://uir.unisa.ac.za>. Acesso em: 02 out. 2022.

MCEVOY, P. J.; RAGAB, M. A. Review on the KM applications in public organisations. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 1, p. 37-48, 2017.

MEIRELLES, H. L. **Direito municipal brasileiro**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1985. 655 p.

MILTON, N. J.; LAMBE, P. **The knowledge manager's handbook: a step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization**. 2. ed. New York, NY: Kogan Page, 2020. 453 p.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.

MOSTEFAI, M. A.; AHMED-NACER, M. Return on experience about implementing knowledge management systems in software engineering: Motivations, opportunities and challenges. **In: 2012 Second International Workshop on Advanced Information Systems for Enterprises**. IEEE, 2012. p. 9-14.

MÜLLER, R. *et al.* Project management knowledge flows in networks of project managers and project management offices: a case study in the pharmaceutical industry. **Project Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 4-19, 2013.

NADAE, J.; CARVALHO, M. M. A knowledge management perspective of the project management office. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 3, p. 350-362, 2017.

NAIR, P.; PRAKASH, K. **Knowledge management: facilitator's guide**. Tokyo: APO, 2009. 756 p.

NONAKA, I. Theory of organizational knowledge creation. **Organizational Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford university press, 1995.

NOORDIN, M. F.; BURHANUDDIN, L. A.; KANAA, A. The current state of information management and knowledge management in the Malaysian construction industry. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 6, n. 6, p. 138-145, 2012.

NUMPRASERTCHAI, S.; POOVARAWAN, Y. Enhancing university competitiveness through ICT based knowledge management system. **In: 2006 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology**. IEEE, 2006. p. 417-421.

OLUIKPE, P. Developing a corporate knowledge management strategy. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 6, p. 862-878, 2012.

PACHECO, R. C. S.; FREIRE, P. S.; TOSTA, K. C. B. T. Experiência multi e interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. **Interdisciplinaridade para o desenvolvimento da ciência, inovação e tecnologia**, v. 1, p. 566-606, 2011.

PAULI, C.; SELL, D. Knowledge management in project management offices: diagnosis and definition of strategies for a private research institute. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 3, p. 47-63, 2019.

PAWLOWSKI, J.; BICK, M. The global knowledge management framework: towards a theory for knowledge management in globally distributed settings. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 1, p. 92-108, 2012.

PEFFERS, K.; TUUNANEN, T.; ROTHENBERGER, M. A.; CHATTERJEE, S. A design science research methodology for information systems research. **Journal of Management Information Systems**, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007.

PEMSEL, S.; MÜLLER, R. The governance of knowledge in project-based organizations. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 8, p. 865-876, 2012.

PEMSEL, S.; WIEWIORA, A. Project management office a knowledge broker in project-based organisations. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 1, p. 31-42, 2013.

PINTO, J. K. Forewords. In: LOVE, P. E. *et al.* **Management of Knowledge in Project Environments**. Oxford: Elsevier, 2005.

PMI - Project Management Institute. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK) e o padrão de gerenciamento de projetos**. 7. ed. Pennsylvania: PMI, 2021. 370 p.

PMI - Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 6. ed. Pennsylvania: PMI, 2017. 756 p.

POLANYI, M. The logic of tacit inference. **Philosophy**, v. 41, n. 155, p. 1-18, 1966.

PURCAREA, I.; ESPINOSA, M. M. B.; APETREI, A. Innovation and knowledge creation: perspectives on the SMEs sector. **Management decision**, v. 51, n. 5, p. 1096-110, 2013.

RITTER, W.; CHOI, I. **A pilot survey on KM in Hong Kong**. Hong Kong: Poon Kam Kai Institute of Management, The University of Hong Kong, 2000.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 632, de 2 de junho de 2020**. Regulamenta o Escritório de Gestão de Projetos (EPROJ) da Administração Pública Estadual do Poder Executivo e estabelece outras providências. Florianópolis: Casa Civil, 2020. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2020/000632-005-0-2020-006.htm#:~:text=DECRETA%3A,12%20de%20junho%20de%202019>. Acesso em: 7 ago. 2022.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 741, de 12 de junho de 2019**. Dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo, e estabelece outras providências. Florianópolis: ALESC, 2019. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2019/741_2019_lei_complementar.html. Acesso em: 7 ago. 2022.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. New York: Pearson education, 2009.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 8. ed. Harlow: Pearson, 2019. 872 p.

SHEHABUDDEEN, N.; PROBERT, D.; PHAAL, R.; PLATTS, K. **Representing and approaching complex management issues: Part 1 - Role and for Technology Management Working Paper Series**. USA: University of Cambridge - Institute for Manufacturing, 1999.

SHINODA, A. C. M.; MAXIMIANO, A. C. A.; SBRAGIA, R. Gestão do conhecimento em organizações orientadas para projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 6, n. 1, p. 95-110, 2015.

SILVA, E. R. G. **Arquitetura de conhecimento para e-participação: superando o problema da agência com a engenharia do conhecimento**. 2016. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

SÖDERLUND, J. Theoretical foundations of project management. In: Morris, P. W. G.; Pinto, J. K.; Söderlund, J. **The oxford handbook of project management**. New York: Oxford University Press, 2011. p. 37-64.

SOKHANVAR, S.; MATTHEWS, J.; YARLAGADDA, P. Importance of knowledge management processes in a project-based organization: a case study of research enterprise. **Procedia Engineering**, v. 97, p. 1825-1830, 2014.

SUN, Y. T.; SCOTT, J. L. An investigation of barriers to knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p. 75-90, 2005.

SYED-IKHSAN, S. O. S.; ROWLAND, F. Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 2, p. 95-111, 2004.

TERZIEVA, M.; MORABITO, V. Learning from experience: the project team is the key. **Business Systems Research Journal**, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2016.

THIRY, M.; DEGUIRE, M. Recent developments in project-based organisations. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 7, p. 649-658, 2007.

TOMHAVE, B. L. **Alphabet soup: making sense of models, frameworks, and methodologies**. 2005. Disponível em: www.secureconsulting.net/Papers/Alphabet_Soup.pdf. Acesso em: 02 out. 2022.

TRIENEKENS, J.; HVOLBY, H.; STEGER-JENSEN, K.; FALSTER, P. **Architectural frameworks for business information system analysis and design**. International Federation for Information Processing. Lean Business System and Beyond, Tomasz Koch. Springer: Boston, 2008.

TSHUMA, B.; STEYN, H.; VAN WAVEREN, C. The role played by PMOs in the transfer of knowledge between projects: a conceptual framework. **South African Journal of Industrial Engineering**, v. 29, n. 2, p. 127-140, 2018.

TURNER, J. R. Forewords In: LOVE, P. E. D.; FONG, P. S. W.; IRANI, Z. **Management Knowledge in Project Environments**. Oxford: Elsevier, 2005.

TURNER, J. R.; KEEGAN, A. The management of operations in the project-based organisation. **Journal of Change Management**, v. 1, n. 2, p. 131-148, 2000.

VENZIN, M.; KROGH, G. V.; ROOS, J. Future Research into knowledge management. In: KROGH, G. V.; ROOS, J.; KLEINE, D. (Ed.). **Knowing in firms**. London: Sage, 1998.

VLASOV, M.; PANIKAROVA, S. Knowledge creation in state-owned enterprises. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 6, n. 4, p. 475-480, 2015.

VON KROGH, G. Care in knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 133-153, 1998.

VONG, S.; ZO, H.; CIGANEK, A. P. Knowledge sharing in the public sector: empirical evidence from Cambodia. **Information Development**, v. 32, n. 3, p. 409-423, 2016.

WELLMAN, J. L. **Organizational learning: how companies and institutions manage and apply knowledge**. New York: Palgrave Macmillian, 2009. 202 p.

WIEWIORA, A. *et al.* The impact of unique characteristics of projects and project-based organisations on knowledge transfer. In: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 10., September, 2009, Vicenza, Italy. **Anais [...]**. Berkshire: ACI, 2014.

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

WIIG, K. M. Knowledge management: Where did it come from and where will it go? **Expert Systems with Applications**, v. 13, n. 1, 1-14, 1997.

XUE, Y.; BRADELY, J.; LIANG, H. Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 2, p. 299-312, 2011.

YAO, L. J.; KAM, T. H. Y.; CHAN, S. H. Knowledge sharing in asian public administration sector: the case of Hong Kong. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 20, n. 1, p. 51-69, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GLOSSÁRIO

Administração Pública	Todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas (MEIRELES, 1985). Atuam nos níveis Federal, Estadual e Municipal, e entre elas temos as que se configuram em Administração Direta e Administração Indireta.
Conhecimento	Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura de avaliação e incorporação de novas experiências e informações (DAVENPORT; PRUZAK, 1998).
Escopo do Projeto	O trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas (PMI, 2021).
Gerenciamento de Projetos	A aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para cumprir os requisitos definidos. O gerenciamento de projetos refere-se a orientar o trabalho do projeto para entregar os resultados pretendidos. As equipes de projeto podem alcançar os resultados usando uma ampla gama de abordagens (como preditiva, híbrida e adaptativa) (PMI, 2021).
Gestão do Conhecimento	GC é uma abordagem composta pela criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento com foco na ampliação de produtividade, do rendimento e do avanço organizacional (NAIR; PRAKASH, 2009).
Organizações Projetizadas	Organizações nas quais a maioria dos produtos ou serviços é produzida por meio de projetos para clientes internos ou externos (PEMSEL; MULLER, 2012). A organização projetizada pode ser uma organização autônoma ou subsidiária de uma empresa maior (TURNER; KEEGAN, 2000).
Projeto	Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica um início e um fim para o trabalho do projeto ou uma fase do trabalho do projeto. Os projetos podem ser independentes ou fazer parte de um programa ou portfólio (PMI, 2021).

<p>Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC)</p>	<p>Conjunto de elementos inter-relacionados ou interagentes de uma organização para estabelecer políticas, objetivos e processos referentes ao conhecimento (ativo humano ou organizacional). Os elementos incluem a estrutura da organização, funções e responsabilidades, planejamento, operação, dinâmicas e comportamentos humanos e de grupo (ISO, 2018).</p>
------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

APÊNDICE A – Minuta da portaria de criação da coordenadoria de gestão do conhecimento

Portaria EPROJ nº 00, de Dia de Ano

O COORDENADOR DO ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS, no uso de suas atribuições legais, de acordo com o art. 5º, do Decreto Estadual nº 632, de 2 de junho de 2020 e art. 5º, da Lei Complementar nº 741, de 12 de junho de 2019, RESOLVE:

Art. 1º INSTITUIR a Coordenadoria de Gestão do Conhecimento (EPROJ/CGC) para exercer as seguintes atribuições:

- I - Disseminar uma cultura baseada na gestão do conhecimento no EPROJ;
- II - Fomentar e promover práticas de gestão do conhecimento em projetos no EPROJ e Núcleos de Gestão de Projetos – NUPROJ;
- III - Estruturar e zelar pela gestão da organização do repositório de documentos do EPROJ;
- IV - Desenvolver e atualizar a metodologia de gestão de projetos do EPROJ;
- V - Estruturar e implementar o programa de desenvolvimento profissional dos integrantes do EPROJ;
- VI - Estruturar e implementar o programa de desenvolvimento profissional dos integrantes dos Núcleos de Gestão de Projetos;
- VII - Mapear os processos de negócio do EPROJ para padronizar o trabalho e identificar oportunidades de melhorias;
- VIII - Fomentar e desenvolver pesquisas científicas internas;
- IX - Fomentar e estabelecer parcerias com Instituições de Ensino Superior para desenvolvimento de trabalhos de dissertação e tese de interesse e aplicação no EPROJ;
- X - Fomentar e estabelecer parcerias com Instituições renomadas na temática de Gerenciamento de Projetos;
- XI - Planejar e Coordenar o Prêmio EPROJ.

Art. 2º DESIGNAR os servidores abaixo relacionados, para sob a gestão do primeiro, compor a EPROJ/CGC:

- I – Nome Sobrenome, matrícula 0000000-0-00, cargo, na função de Coordenador de Gestão do Conhecimento;

II – Nome Sobrenome, matrícula 0000000-0-00, cargo;

III – Nome Sobrenome, matrícula 0000000-0-00, cargo;

Art. 3º INSTITUIR o Comitê Diretivo de Gestão do Conhecimento da EPROJ/CGC para exercer as seguintes atribuições:

I - Supervisão estratégica, direção e fornecimento de recursos;

II - Tomar decisões referente a gestão do conhecimento;

III - Formular políticas de gestão do conhecimento.

Art. 4º DESIGNAR os servidores abaixo relacionados, para sob a gestão do primeiro, compor o Comitê Diretivo de Gestão do Conhecimento da EPROJ/CGC:

I – Nome Sobrenome, matrícula 0000000-0-00, cargo, na função de Presidente do Comitê Diretivo de Gestão do Conhecimento;

II – Nome Sobrenome, matrícula 0000000-0-00, cargo;

III - Nome Sobrenome, matrícula 0000000-0-00, cargo;

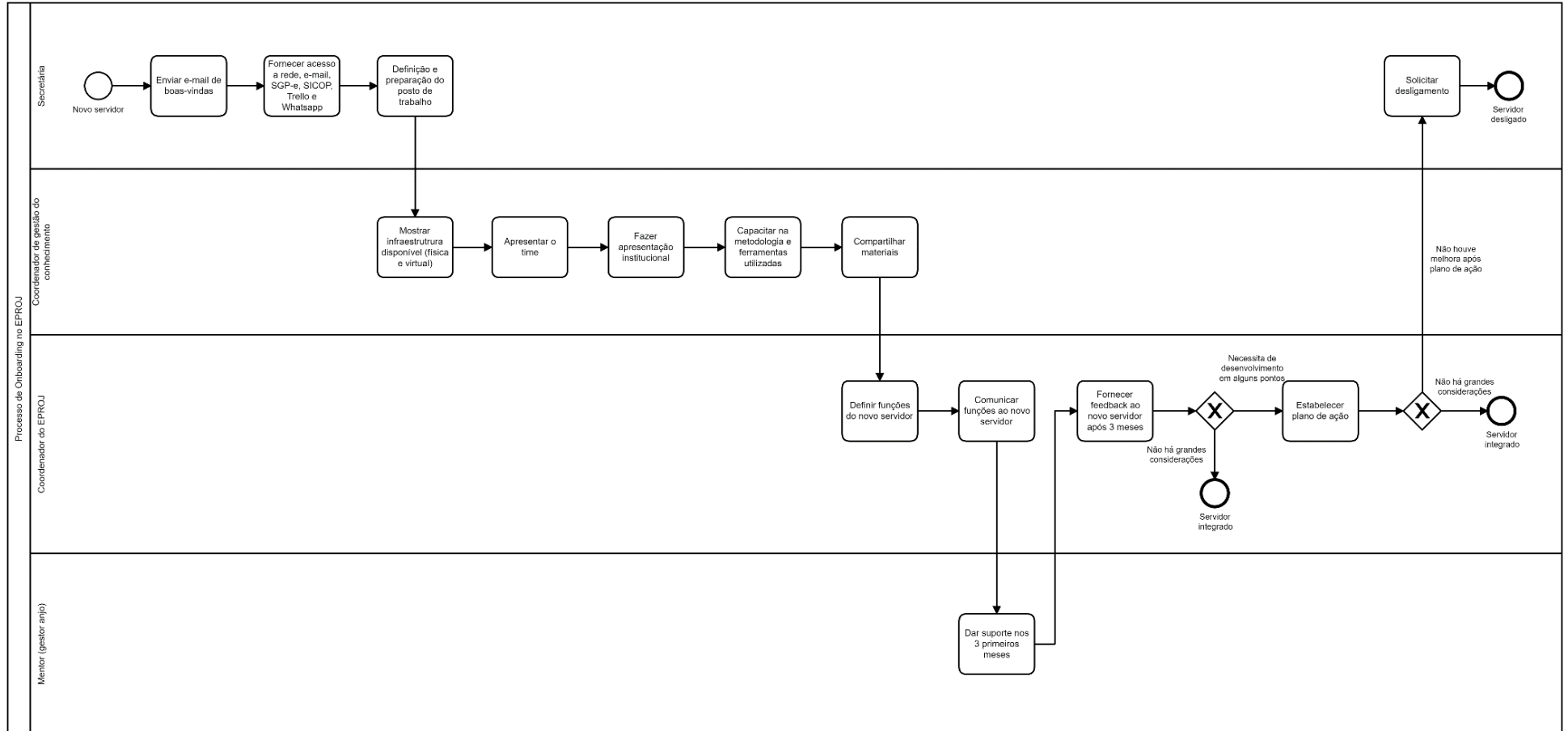
Art. 5º Os integrantes da Coordenadoria de Gestão do Conhecimento (EPROJ/CGC) e do Comitê Diretivo de Gestão do Conhecimento da EPROJ/CGC não receberão qualquer espécie de remuneração por sua atuação, sendo o exercício de suas atividades considerado de relevante interesse público.

Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

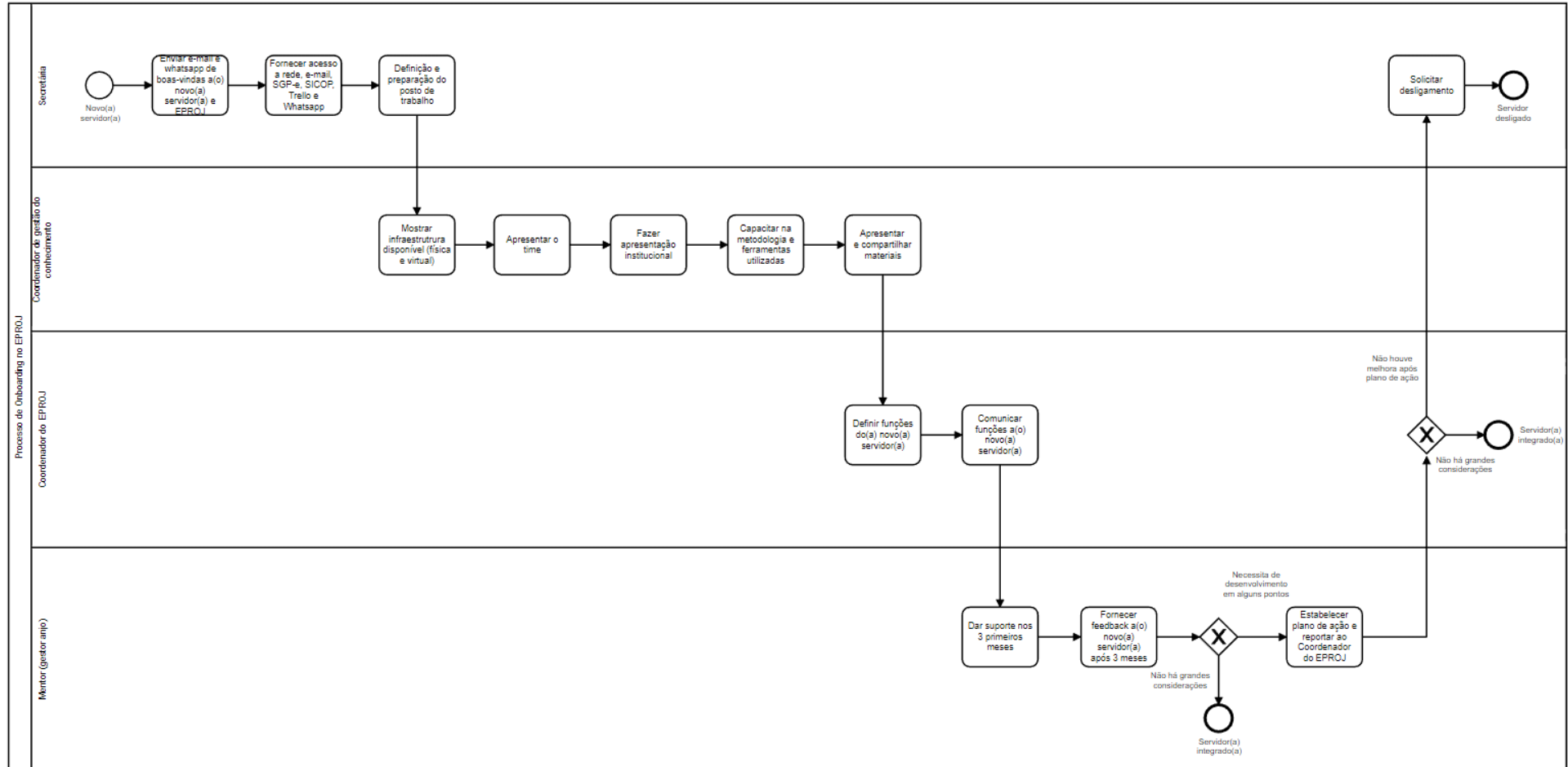
NOME SOBRENOME

Coordenador do Escritório de Gestão de Projetos


APÊNDICE B – Proposta do processo de *onboarding* para o EPROJ – AS IS



APÊNDICE C – Proposta do processo de *onboarding* para o EPROJ – TO BE



APÊNDICE D – Guia de boas-vindas ao novo servidor



CYNTHIA,

Seja bem-vinda ao Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina – EPROJ-SC! Nosso setor é GCE/EPROJ, vinculado ao Gabinete da Chefia do Executivo, isso mesmo, ao gabinete do Governador!

**ESTAMOS CONTENTES COM A SUA CHEGADA!
TEMOS CERTEZA QUE JUNTOS CONSTRUIREMOS UMA HISTÓRIA DE SUCESSO.**

Para você se sentir mais em casa, achamos importante você ter em mãos algumas informações:


POSTO DE TRABALHO

Preparamos seu espaço de trabalho para facilitar seu dia a dia. Fique à vontade em deixar sua mesa com a sua cara, mas não se esqueça, preze sempre pelo ambiente clean e organizado.

REFEIÇÕES

Temos um espaço para as refeições, sendo que cada um fica responsável após a sua utilização, por deixar tudo organizado e com as suas louças lavadas. Como o Estado não fornece café nem descartáveis, nós temos uma tabela onde todos podem contribuir com a compra de café e seus insumos.

Nossa copa não possui pia, dessa forma, para lavar a sua louça, você pode utilizar a copa da GEAPO da Casa Civil que fica no corredor na frente da porta de vidro, passando o corredor dos banheiros, à direita. Traga sua caneca e seu Squeeze, pois descartáveis não são disponibilizados pelo Estado.





No Centro Administrativo há restaurante e lanchonete. Ambos ficam no mesmo local, no térreo do prédio da SC Parcerias. Saindo do EPROJ à direita, passando a casa onde fica a prefeitura, é o prédio logo à direita.

BANHEIROS:

Os banheiros ficam ao final do corredor da frente da porta de vidro, à direita ficam dos homens e à esquerda o das mulheres.

ESTACIONAMENTO DO CENTRO ADMINISTRATIVO:

Para ter acesso nos dias de semana, é necessário cadastrar seu veículo na prefeitura do Centro administrativo, a qual irá lhe entregar um adesivo. Você deverá colá-lo no lado esquerdo, inferior, do vidro dianteiro. Saindo do EPROJ, é a casa à direita. A porta de acesso a este setor, fica virada para o posto de saúde, ao lado das janelas do EPROJ.

Outras informações sobre o EPROJ você também pode acompanhar através de nossas redes sociais e de nosso site: www.eproj.sc.gov.br

Para melhor se situar, segue anexo, mapa do Centro Administrativo.

Caso precise de ajuda, nos contate!

**Forte abraço,
Equipe EPROJ**

CONTATO: (48) 3665.3467
eproj@eproj.sc.gov.br

EPROJSC

APÊNDICE E – Mapa de localização do EPROJ



APÊNDICE F – Arte de boas-vindas para fixação na tela do computador

