



Coleção de Teses, Dissertações e Monografias

de Servidores do Senado Federal

2025

Dissertação

GESTÃO DO CONHECIMENTO
NO SENADO FEDERAL:
Estudo de caso sobre a
implementação de um
modelo na SEGRAF

Alexandre de Lana Silva



GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SENADO FEDERAL:

Estudo de caso sobre a implementação de
um modelo na Segraf

ALEXANDRE DE LANA SILVA



SENADO FEDERAL

MESA DIRETORA
Biênio 2025/2026

Davi Alcolumbre
PRESIDENTE

Eduardo Gomes
1ª VICE-PRESIDENTE

Humberto Costa
2ª VICE-PRESIDENTE

Daniella Ribeiro
1ª SECRETÁRIA

Confúcio Moura
2ª SECRETÁRIO

Ana Paula Lobato
3ª SECRETÁRIA

Laércio Oliveira
4ª SECRETÁRIO

SUPLENTE DE SECRETÁRIO

- 1ª – Chico Rodrigues
- 2ª – Mecias de Jesus
- 3ª – Styvenson Valentim
- 4ª – Soraya Thronicke

Ilana Trombka
Diretora-Geral

Danilo Augusto Barboza de Aguiar
Secretário-Geral da Mesa

Coleção de Teses,
**Dissertações
e Monografias**

de Servidores do Senado Federal

2025

Dissertação

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SENADO FEDERAL:

Estudo de caso sobre a implementação de
um modelo na Segrat

ALEXANDRE DE LANA SILVA

Brasília – 2025

SENADO FEDERAL



COLEÇÃO DE TESES, DISSERTAÇÕES E MONOGRAFIAS DE SERVIDORES DO SENADO FEDERAL – 2020/2024

Criada pelo Ato da Comissão Diretora nº 22, de 2009, destinada a publicar, bianualmente, teses de doutoramento, dissertações de mestrado e monografias de conclusão de cursos de pós-graduação defendidas e aprovadas por servidores do Senado Federal junto às instituições de ensino superior. Os trabalhos são selecionados segundo critérios de relevância e pertinência dos temas aos trabalhos do Senado Federal e por sua qualidade acadêmica.

COMISSÃO DE SELEÇÃO:

Ilana Trombka
PRESIDENTE DA COMISSÃO
DIRETORA-GERAL DO SENADO FEDERAL

Rafael André Vaz Chervenski
VICE-PRESIDENTE DA COMISSÃO
DIRETOR DA SECRETARIA DE EDITORAÇÃO
E PUBLICAÇÕES

Beatriz Balestro Izzo
DIRETORA DA SECRETARIA DE GESTÃO DE
PESSOAS

Danilo Augusto Barboza de Aguiar
CONSULTOR-GERAL LEGISLATIVO

Flávio Diogo Luz
CONSULTOR-GERAL DE ORÇAMENTOS,
FISCALIZAÇÃO E CONTROLE

Fernando Boarato Meneguim
DIRETOR-EXECUTIVO DO INSTITUTO
LEGISLATIVO BRASILEIRO

Aloysio de Britto Vieira
COORDENADOR DA COORDENAÇÃO DE
EDIÇÕES TÉCNICAS DA SECRETARIA DE
EDITORAÇÃO E PUBLICAÇÕES

Esther Bemerguy de Albuquerque
VICE-PRESIDENTE DO CONSELHO
EDITORIAL DO SENADO FEDERAL

Silva, Alexandre de Lana.

Gestão do conhecimento no Senado Federal: estudo de caso sobre a implementação de um modelo na Segrat / Alexandre de Lana Silva. -- Brasília 2025.
152 p. – (Coleção de teses, dissertações e monografias de servidores do Senado Federal)

Orientador: Prof. Dr. Thiago Gomes Eirão.

Trabalho de conclusão de curso (mestrado profissional) – curso de pós-graduação em Gestão Pública no Poder Legislativo – Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento. (Cefor) 2025.

ISBN: 978-65-5676-622-5 (obra completa)
ISBN: 978-65-5676-623-2

1. Gestão do conhecimento. 2. Gestão do conhecimento, modelo. 3. Poder Legislativo, Brasil. I. Título. II. Série.

CDD 658.4038

Ficha catalográfica preparada por Alessandra Marinho da Silva CRB-1 2102

ALEXANDRE DE LANA SILVA

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SENADO FEDERAL:

Estudo de caso sobre a implementação de um modelo na Segraf

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de mestre no Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados/Cefor.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Gomes Eirão

Área de Concentração: Poder Legislativo

Linha de Pesquisa: LP1 – Gestão Pública no Poder Legislativo

Brasília – 2025

Autorização

Autorizo a divulgação do texto completo no sítio da Câmara dos Deputados e a reprodução total ou parcial, exclusivamente, para fins acadêmicos e científicos.

Assinatura: _____

Data: ____/____/____

À minha esposa Vivian, por seu amor, sua paciência, compreensão e por me apoiar em todos os momentos da minha vida. Sem você eu não vivo!

Aos meus filhos Alexia e Pedro, fonte de alegria na minha vida, que souberam renunciar a muitos momentos de lazer para proporcionar a realização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me deu forças para não desistir, mesmo após várias tentativas.

Aos meus familiares, pelo apoio e incentivo em todos os momentos da minha formação.

Agradeço também ao professor Dr. Thiago Eirão, pela força, orientação, direcionamento e acompanhamento realizados com extrema vivacidade.

Aos professores Drs. Paulo Meira e Mauro Moura, por terem participado das bancas de qualificação e defesa com dicas e orientações valiosas que melhoraram muito o texto.

A todos os servidores da Segraf que participaram do projeto piloto.

E, em especial, ao meu amigo Otto Nascimento, parceiro na concepção e implementação do projeto.

Feliz o homem que encontrou a sabedoria e alcançou o entendimento, porque a sabedoria é mais proveitosa do que a prata e rende mais do que o ouro. Livro de Provérbios 3: 13-14 .

RESUMO

Analisa a viabilidade de implementação de um modelo de Gestão do Conhecimento (GC) para aplicação ampla no Senado Federal. Para atender ao propósito, foram realizadas pesquisas na literatura com o intuito de identificar e diferenciar os modelos de Gestão do Conhecimento que poderiam ser aplicados tanto em instituições públicas quanto em empresas privadas. Chegou-se à conclusão de que os modelos mais adequados seriam o Modelo de Gestão do Conhecimento e o Modelo de Maturidade da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, desenvolvidos por Batista (2012). Adicionalmente, o trabalho também se apoia na Norma ISO 30401:2018, a norma padrão da Gestão do Conhecimento, como diretriz para a elaboração das assertivas do instrumento de coleta. Diante disso, é proposto o Modelo de Gestão do Conhecimento do Senado Federal (MGCSF), a partir de um projeto piloto desenvolvido e aplicado na Secretaria de Editoração e Publicações do Senado Federal (Segraf). O processo de implementação contou com a construção de um método próprio, contemplando várias etapas, processos e dinâmicas aplicadas individualmente ou em grupo. A análise realizada neste trabalho teve foco nos resultados da pesquisa obtidos com a aplicação do questionário diagnóstico, onde se apurou o grau de maturidade de GC e a lacuna de conhecimento da área. Com isso, foi possível o levantamento de ações e práticas de GC que poderão ser adotadas em forma de projetos para evolução da Gestão do Conhecimento no Senado Federal, mostrando também ser viável sua aplicação em outras áreas do órgão.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Senado Federal; Norma Padrão ISO 30401:2018; Modelo de Gestão do Conhecimento; Poder Legislativo.

ABSTRACT

This work analyzes the feasibility of implementing a Knowledge Management (KM) model for broad application in the Federal Senate. To meet the purpose, research was carried out in specific literature with the aim of identifying and differentiating knowledge management and maturity models that could be applied in both public institutions and private companies. It was concluded that the most appropriate models for the case under study would be the Knowledge Management Model and the Knowledge Management Maturity Model for Public Administration, developed by Batista (2012). Along with the reference model, the work presents the ISO 30401:2018 Standard, the Knowledge Management Standard, used as a guideline for preparing the statements in the main questionnaire. Based on these references, the Federal Senate Knowledge Management Model (MGCSF) was created, developed by experts from the Senate and applied at the Secretariat of Publishing and Publications (Segraf) as a pilot test of the project. The implementation process included the construction of a specific method, covering several steps, processes and dynamics applied individually or in groups. The analysis carried out in this work focused on the research results obtained with the application of the diagnostic questionnaire, which determined the degree of KM maturity and the knowledge gap in the pilot areas. This allowed the survey of possible KM actions and practices that could be adopted in the form of projects to evolve knowledge management in the area studied, also showing that their application in other areas of the Senate is viable.

Keywords: Knowledge Management; Federal Senate; ISO 30401:2018 Standard; Knowledge Management Model; Legislative Power.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Espiral do Conhecimento	40
Figura 2 – As três eras da Gestão do Conhecimento.....	41
Figura 3 – Modelo para adaptação da infraestrutura de GC às instituições legislativas.....	55
Figura 4 – Modelo de GC de Heisig.....	56
Figura 5 – O Modelo APO	63
Figura 6 – Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira	65
Figura 7 – O Ciclo KDCA.....	69
Figura 8 – Ciclo Operacional da Gestão do Conhecimento na Administração Pública.....	69
Figura 9 – Folha de pontuação do instrumento para avaliação da GC	72
Figura 10 – Os cinco níveis de maturidade em GC e seus significados.....	72
Figura 11 – Níveis de maturidade em GC do MGCSF	89
Figura 12 – Representação do modelo MGCSF	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ciclo de processos de criação do conhecimento.....	44
Quadro 2 – Relação de Normas ISO da Qualidade.....	46
Quadro 3 – Princípios norteadores da Norma ISO 30.401:2018	51
Quadro 4 – Modelos de GC na literatura	57
Quadro 5 – Etapas e atividades do processo de elaboração do PGC	70
Quadro 6 – Instrumento para avaliação da GC do modelo de Batista	71
Quadro 7 – Correlação entre a ISO 30401:2018 e o MGCSF.....	85
Quadro 8 – Representação do peso das assertivas em relação ao grau de intensidade.....	88
Quadro 9 – Lacuna, Visão, Objetivo e Estratégias de GC – Segraf	106
Quadro 10 – Resumo do MGCSF	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Demonstração das notas finais dos servidores da Diretoria e da média do grupo	92
Tabela 2 – Demonstração das notas finais dos servidores da COGEP e da média do grupo.....	93
Tabela 3 – Resultados sobre as respostas do Questionário Diagnóstico MGCSF.....	95
Tabela 4 – Assertivas com nível PERCEBIDA (52 – 74).....	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Coedit	Coordenação de Edições Técnicas
Cogep	Coordenação de Gestão da Produção
Coind	Coordenação Industrial
Direg	Diretoria Executiva de Gestão
EAD.....	Ensino a Distância
Egov	Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica
GC.....	Gestão do Conhecimento
MGCSF	Modelo de Gestão do Conhecimento do Senado Federal
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização)
KDCA	Knowledge, Do, Check, Action
MGCAP	Modelo de Gestão do Conhecimento para a Admi- nistração Pública
PDCA.....	Plan, Do, Check, Action
Segraf.....	Secretaria de Editoração e Publicações
SGC	Sistema de Gestão do Conhecimento

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	29
1.1 O conhecimento como memória organizacional	29
1.2 Problema de pesquisa	32
1.3 Objetivos geral e específicos.....	33
1.4 Justificativas	33
1.5 Estrutura do trabalho	35
2. REFERENCIAL TEÓRICO	37
2.1 Gestão do Conhecimento: fundamentos.....	37
2.2 Os conceitos da GC sob a ótica dos teóricos.....	42
2.3 A origem do padrão iso.....	45
2.4 A Norma ISO 30.401: 2018 – Sistemas de Gestão do Conhecimento: Requerimentos.....	48
2.4.1 Aspectos gerais.....	48
2.4.2 Princípios norteadores.....	50
2.4.3 Requisitos	52
2.5 A Gestão do Conhecimento no contexto organizacional.....	53
2.6 Modelos de GC	56
2.6.1 O modelo APO	59
2.6.2 O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira	64
3. METODOLOGIA.....	74
3.1 Enfoque Metodológico	74
3.2 Análise de Dados	75

3.3	Análise de procedimentos e ferramentas	78
3.4	Desenho de Pesquisa.....	81
4.	ANÁLISES E DISCUSSÕES.....	84
4.1	O Modelo de Gestão do Conhecimento do Senado Federal – MGCSF	84
5.	RECOMENDAÇÕES AO MGCSF.....	97
5.1	Propostas de práticas e ações de GC.....	97
5.2	Propostas de incremento ao modelo.....	102
6.	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
APÊNDICES.....		123
APÊNDICE A	– AS SESENTA ASSERTIVAS PARA ESCOLHA.....	123
Dimensão II	– LIDERANÇA.....	125
APÊNDICE B	– QUESTIONÁRIO DIAGNÓSTICO DE GC.....	131
APÊNDICE C	– QUADRO OPORTUNIDADES DE MELHORIA.....	132
APÊNDICE D	– RELATÓRIO DA FASE DIAGNÓSTICO	133
APÊNDICE E	– MATRIZ GUT	135
APÊNDICE F	– OBJETIVO DE GC (Canvas Agregação de Valor).....	136
APÊNDICE G	– BULLSEYE.....	137
APÊNDICE H	– PESQUISA AVALIAÇÃO DE REAÇÃO DA OFICINA DE GC.....	138
APÊNDICE I	– RELATÓRIO DA FASE PLANEJAMENTO.....	142
APÊNDICE J	– CANVAS GERENCIAMENTO DE PROJETOS	143
APÊNDICE K	– EXEMPLOS DE PRÁTICAS DE GC	144
APÊNDICE L	– RELATÓRIO DA FASE DESENVOLVER A GC.....	148
APÊNDICE M	– RELATÓRIO DA FASE AVALIAR A GC	149

APÊNDICE N – RELATÓRIO DA FASE ESTRUTURAR CORPORATIVAMENTE A GC.....	150
APÊNDICE O – GRÁFICO RADAR MÉDIA DIMENSÃO	151
APÊNDICE P – GRÁFICO RADAR MÉDIA GRUPO.....	152

1. INTRODUÇÃO

1.1 O conhecimento como memória organizacional

O conhecimento assumiu um papel determinante no crescimento das organizações públicas e privadas. Atualmente, a dinâmica envolvida nos processos exige que essas instituições passem a enxergar o conhecimento como fator fundamental para conquistas de melhorias constantes e forte posicionamento frente à concorrência. A memória da organização se faz presente em todo o ambiente, “perpassando por sua cultura organizacional, de recursos humanos, estrutura organizacional, estrutura tecnológica e toda a documentação que ela produz mediante sua atuação” (Molina; Valentim, 2015, p. 149).

Para Neves e Cerdeira (2018), as organizações devem criar, utilizar e preservar a memória dos conhecimentos acumulados em seu histórico e em seus processos organizacionais. De um modo geral, são dados que não podem ficar ocultos dentro dos departamentos públicos, sendo guardados somente na mente de algumas pessoas. Segundo os autores, são informações que fazem parte do “conhecimento organizacional e [...] integram experiências passadas, arquivadas e vividas no contexto das organizações” (Neves; Cerdeira, 2018, p. 3).

É extremamente importante, para as organizações, zelar pelo acervo de informações criado e compartilhado entre as pessoas no cotidiano do trabalho. Essa massa de dados forma a memória organizacional da empresa, constituindo-se em práticas de conhecimento que precisam ser exteriorizadas e que conduzem ao “compartilhamento e reutilização do conhecimento da empresa, do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização” (Freire *et al.*, 2012, p. 43). Essa memória está contida em uma estrutura interligada, composta por pessoas, artefatos, experiências e processos, que formam uma estrutura de conteúdos e conhecimentos guardados e mantidos íntegros ao longo dos anos, juntando-se de acordo com as necessidades organizacionais.

Nesse sentido, tudo que está sendo processado deve, em termos de dados e informações, transformar-se em conhecimento. Toda

a memória organizacional, as experiências vivenciadas, as habilidades adquiridas, tudo que permeia a cultura e valores da organização deve ser disseminado, compartilhado e melhorado a todo momento. A Gestão do Conhecimento (GC) representa, de acordo com Molina e Valentim (2015), uma série de atividades que trabalham com a memória, a cultura e a comunicação organizacional e informacional, objetivando oferecer um ambiente adequado à criação, à aquisição, ao compartilhamento e ao uso de conhecimento.

As organizações devem investir na implantação da GC como um meio de se obter vantagem competitiva sustentável, uma vez que está enraizada nas pessoas que compõem as organizações e não em recursos físicos, que podem ser facilmente imitáveis.

O trabalhador está inserido em um contexto em que ele deve, obrigatoriamente, resolver os problemas da corporação. Esse conhecimento adquirido ao longo dessas situações não é propriedade da organização, mas sim da própria pessoa. É a partir desse conhecimento que surgem as inovações, novos itens e modelos de prestação de serviços, novos modelos e métodos de gestão, novos procedimentos e ações estratégicas, e tudo isso encontra-se ligado à “performance inventiva dos indivíduos resultante das características de cada pessoa, bem como da participação dela com o coletivo” (Freire *et al.*, 2012, p. 65).

É notório que as organizações têm buscado ao máximo incentivar a participação em equipe entre seus colaboradores, com o intuito de valorizar o conhecimento, criando assim ambientes favoráveis ao compartilhamento de ideias, experiências e práticas adquiridas ao longo do tempo.

O conhecimento se transformou em um “personagem” de alto nível de importância no contexto organizacional e, para que fossem disseminadas sua compreensão e aplicação, foram criados vários modelos para as entidades públicas e privadas. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), além da teoria que envolve a Gestão do Conhecimento, são necessárias circunstâncias que capacitem a ascensão do conhecimento na organização, que terão como baseamento os modelos de Gestão do Conhecimento.

Assim, diversos autores pensaram em modelos de implementação da GC nas organizações públicas e privadas. De acordo com Heisig (2009), esses modelos são utilizados para expor os principais elemen-

tos da Gestão do Conhecimento, apontar como colocar em prática a Gestão do Conhecimento, explicar o conceito de GC, além de preparar soluções de Gestão do Conhecimento.

A aplicação dos modelos de Gestão do Conhecimento tomou grande impulso e, a partir daí, percebeu-se que somente implementar um modelo de GC não garantia a manutenção das práticas e ações adotadas, assim, também surgindo a necessidade da criação de métodos de avaliação do nível de maturidade dos processos e procedimentos utilizados por esses modelos. Geralmente, esses modelos de avaliação servem para mensurar o nível em que se encontra a Gestão do Conhecimento em seus aspectos de definição, gestão e controle.

Para atender esse cenário, foram criados modelos para medir o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento nas empresas, tendo como destaques:

a) *Infosys Knowledge Management Maturity Model* – Infosys KMMM;

b) Modelo *Siemens KMMM (Knowledge Management Maturity Model)*;

c) *Knowledge Process Quality Model* – KPQM;

d) *Knowledge Management Capability Assessment* – KMCA e

e) Modelo de Maturidade de Gestão do Conhecimento (Batista, 2012).

A implementação de um modelo de GC exige a análise da situação atual da área. Deve-se avaliar como o conhecimento é desenvolvido, compartilhado e protegido. Os instrumentos criados para diagnosticar o grau de maturidade em GC mostram se a organização está de fato utilizando as práticas e iniciativas de Gestão do Conhecimento em prol da melhoria dos processos, produtos e serviços. Esse levantamento permite direcionar as ações alinhadas com as estratégias da organização e adotar práticas de GC específicas para cada ponto fraco encontrado no diagnóstico.

O processo de GC “gera para as organizações aprendizagem e inovação e, como decorrência, aumenta a capacidade individual, das equipes, da organização e da sociedade” (Batista, 2012, p. 32).

1.2 Problema de pesquisa

A implementação de um modelo de GC nas unidades do Senado, além de promover toda uma mudança de cultura na organização, possibilitará às pessoas aprenderem sobre ações e práticas de GC e se adequarem à promoção e criação de valores para a instituição por meio do conhecimento.

Atualmente, o Senado possui ações isoladas de GC sem o devido armazenamento, compartilhamento ou divulgação. Isso se constitui em grave problema, pois não existe uma área específica na Casa que seja responsável em gerir o conhecimento produzido entre seus colaboradores. Além do mais, a perda de pessoal por conta de aposentadorias tem sido uma grande ameaça de continuidade aos serviços essenciais do Senado. A escolha da Secretaria de Editoração e Publicações (Segraf) como área-piloto reflete bem essa problemática, haja vista ter um número considerável de pessoal antigo trabalhando nas áreas que exigem conhecimento específico em processos críticos.

Segundo Lakatos e Marconi (2013, p. 159), “[...] problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução”. Atualmente, observa-se que uma grande dificuldade a ser resolvida no Senado é a gestão de seus ativos intangíveis. Como o conhecimento é um ativo muito subjetivo e, muitas vezes, tácito (está guardado somente na mente das pessoas), torna-se muito difícil mensurar os resultados de GC obtidos nas áreas.

Nessa senda, com o intuito de sanar esses problemas que acometem a temática GC no Senado, este trabalho pretende jogar luz na seguinte questão: **um modelo de Gestão do Conhecimento seria viável para aplicação ampla no Senado Federal?**

Para o desenvolvimento de um modelo próprio de Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) para aplicação em toda a Casa, dentre os modelos de análise, desenvolvimento e avaliação de Gestão do Conhecimento pesquisados na literatura, foi selecionado o trabalho de Batista (2012) como base para a elaboração de um modelo prescritivo, objetivando a implementação da Gestão do Conhecimento no Senado Federal. Adotou-se complementarmente os preceitos da Norma ISO 30401:2018 (ISO, 2018), como referência nos requisitos padrões e

nas orientações de boas práticas de GC, e o livro “Capital Intelectual: o grande desafio das organizações” (Santiago Júnior, 2007), compreendendo o capital intelectual como base para o desenvolvimento de ações e práticas de GC, assim como a mensuração de resultados e os benefícios adquiridos com a implementação.

1.3 Objetivos geral e específicos

Neste contexto, para tentar corrigir essa lacuna que existe em relação à Gestão do Conhecimento no Senado, o presente projeto de pesquisa, que se apresenta na modalidade de estudo de caso, tem como objetivo geral **avaliar a implementação de um modelo de Gestão do Conhecimento no Senado Federal aderente às diretrizes da Norma ISO 30.401:2018.**

Para tanto, o trabalho buscará atender aos seguintes objetivos específicos:

- a) conhecer sobre o projeto piloto aplicado na Segraf;
- b) analisar o Modelo de Gestão do Conhecimento do Senado Federal (MGCSF) e suas peculiaridades;
- c) apresentar propostas de ações e práticas de GC a serem aplicadas na Segraf;
- d) propor melhorias na metodologia para a aplicação em outras organizações.

1.4 Justificativas

Na área pública, são muitos os motivos para se implementar a GC, mas a perda de pessoal por conta de aposentadorias tem sido o maior deles. A transferência do conhecimento deve ser um intento para a administração pública diante da dificuldade de se repor o quadro de pessoal. A constante evolução tecnológica com a automatização dos processos e a falta de qualificação adequada dos servidores exigem que a GC assuma um papel fundamental, no sentido de impulsionar o compartilhamento de processos e melhores práticas, trabalhar o

capital humano como desenvolvedor de práticas inovadoras, além de estimular a colaboração entre os pares.

O conhecimento se tornou um ativo essencial para as organizações. O conhecimento é especialmente importante em determinadas áreas, pois permite que “[...] decisões efetivas sejam tomadas, apoia a eficiência dos processos e contribui para seu aprimoramento, cria resiliência e adaptabilidade, produz vantagem competitiva e pode até se tornar um produto por si só”. (Santiago Júnior, 2007, p. 102).

Construir um repositório do conhecimento sempre foi um desejo da Alta Administração, pois, assim, pode-se oferecer a todos, servidores e sociedade, acesso à informação estruturada e disseminada com máxima segurança e assertividade. Um portal corporativo é a ferramenta mais adequada para realizar a conexão entre o conhecimento e sua propagação, com vistas a gerar, compartilhar, utilizar e armazenar o conhecimento da organização e das pessoas que a formam.

De acordo com Terra e Gordon (2002, p. 23), “os portais corporativos de conhecimento instigam a integração dos colaboradores rapidamente por meio das tecnologias da informação, o que facilita o compartilhamento, a busca e a produção de novos conhecimentos”. Os autores ainda destacam que os portais corporativos de conhecimento, além de ampliarem a interação e o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas, intensificam a colaboração entre elas.

Diante disso, a motivação que ampara a escolha do tema deste trabalho está vinculada à falta de uma área de conhecimento no Senado Federal que possa gerenciar todos os ativos de GC criados em suas unidades por meio de um portal corporativo de conhecimento. A partir do gerenciamento do capital intelectual da instituição, torna-se possível compreender os processos de Gestão do Conhecimento que permeiam todas as áreas de negócio.

Santiago Júnior (2007) salienta que:

[...] a existência de uma sociedade do conhecimento exige empresas e trabalhadores do conhecimento, o que faz com que o conceito de capital intelectual envolva todo o domínio de conhecimento, experiência acumulada, tecnologia da organização, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais, de modo a propiciar vantagem competitiva para a empresa (Santiago Júnior, 2007, p. 37).

Este pesquisador, como participante membro da equipe do projeto Modelo de Gestão do Conhecimento do Senado Federal (MGCSF), acredita que o desenvolvimento de boas práticas de GC pelas unidades setoriais possibilitará a formação de um repositório de conhecimento geral, ao qual todos da organização tenham acesso e possam consultar e aproveitar a riqueza de experiências e habilidades daqueles que trabalham para a melhoria contínua dos processos no Senado Federal.

Com esse intuito, sugere-se que, para viabilizar a implementação de um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) no Senado, com um setor específico dedicado ao tema e um repositório de dados amplamente divulgado e compartilhado, o ponto de partida seja criar um modelo de GC que pudesse ser aplicado em uma área piloto, demonstrando sua eficácia e a importância da continuidade do projeto para a Casa.

Foi necessário o estudo completo do trabalho desenvolvido pela equipe no projeto do MGCSF, suas estruturas e particularidades, bem como a análise de todo material e ferramentas utilizados nas aplicações das fases do modelo nas áreas da Segraf. Isso possibilitou ao pesquisador elaborar propostas de ações e práticas sobre as lacunas de GC encontradas ao longo do estudo de caso. Como a metodologia criada pela equipe não tinha sido concluída, o autor deste trabalho de mestrado fez contribuições no que tange às situações de melhorias no modelo estudado com a intenção de alcançar a aplicação em outras organizações.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho de mestrado divide-se da seguinte forma:

Capítulo 1: Introdução – o trabalho inicia apresentando um breve relato sobre a importância da organização de resguardar sua memória organizacional, extraídos do conjunto de experiências vivenciadas e habilidades compartilhadas entre as pessoas. Além disso, discorre sobre o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa.

Capítulo 2: Referencial Teórico – aborda a Gestão do Conhecimento em seus fundamentos e conceitos, além de destacar os re-

quisitos e preceitos da norma do conhecimento (ISO 30401:2018). Compreende também os modelos de GC, em especial os modelos APO (Nair; Prakash, 2009) e Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (MGCAP) (Batista, 2012), este último utilizado como referência na concepção do MGCSF.

Capítulo 3: Metodologia – esse capítulo mostra como foi realizado o estudo de caso, dando ênfase ao modelo de pesquisa adotado e a maneira como foi analisado pelo pesquisador. Além do questionário diagnóstico, o texto apresenta, resumidamente, as outras ferramentas e procedimentos utilizados em cada fase da aplicação do MGCSF na área piloto.

Capítulo 4: Análises e Discussões – nessa parte a intenção foi discutir sobre a principal ferramenta do modelo. O questionário é descrito em detalhes nesse capítulo, com forte referência aos preceitos da Norma ISO 30401:2018 (ISO, 2018). Conta também com análises diretas sobre os resultados da aplicação nas áreas-piloto, relatando exemplos práticos obtidos pela tabulação das assertivas, por unidade e pelas médias individuais e em equipe.

Capítulo 5: Recomendações ao MGCSF – esse capítulo detalha cada etapa do modelo estudado, explicando sua estrutura de funcionamento e sequência de aplicação. Apresenta também sugestões de acréscimos de processos em seu arcabouço, bem como recomendações para inclusão de duas novas etapas. Ao final, mostra um quadro resumo do processo de implementação com as sugestões que permitirão a aplicação completa em qualquer instituição pública, além de instigar uma análise pela Alta Administração sobre a necessidade de se aplicar a nova metodologia nos serviços críticos da Casa, formando assim uma consciência geral e permanente sobre a importância da implementação de boas práticas de GC em toda a instituição.

Capítulo 6: Conclusões e considerações finais: esse capítulo entrega um apanhado do que foi discutido e deixa uma questão a ser analisada pelos interessados no tema.

As partes não textuais englobam cinco tabelas, nove quadros, dez figuras, além das referências bibliográficas e dezesseis apêndices.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do Conhecimento: fundamentos

Para Almeida (2012), em épocas remotas, pensadores clássicos como Platão e Aristóteles preocuparam-se em descrever o conhecimento como uma crença verdadeira e justificada, onde a essência de cada coisa está na própria coisa. Já na Idade Moderna, René Descartes propôs, ao contrário de Aristóteles, que buscava sempre conhecer, a partir das primeiras pesquisas científicas, a coisa em sua própria essência, chegar à verdade por meio da dúvida sistemática e da decomposição do problema em pequenas partes, características que definiram a base da pesquisa científica.

Tempos depois, com a ocorrência da Revolução Industrial no final do século XVIII, surgiu a produção de bens em escala, alterando completamente a forma de trabalho e o modo de produção, exigindo, assim, maior nível de qualificação e capacitação das pessoas envolvidas nos processos produtivos. Essa relação entre aprendizagem e desenvolvimento organizacional culminou, dentro da economia moderna, em uma nova era de estudos voltados para gestão, haja vista que os métodos empíricos adotados já não eram mais adequados ao sistema produtivo.

Nessa esteira, surgiram grandes nomes da administração como Taylor e sua administração científica e racional; Fayol, com a administração clássica e seu enfoque *top-down* e Mayo, com movimento contrário aos dois primeiros, apresentando sua teoria do comportamento organizacional, com grande ênfase nas relações sociais e interpessoais dos colaboradores.

Modelos como o de “Administração Participativa”, de essência socialista (Fourier, Marx e Proudhon); “Autogestão e cogestão” (sucesso alemão) e as administrações japonesas completam o plantel que servirá como base para estudos de vanguarda que mais tarde seriam conhecidos como “Gestão do Conhecimento” (Almeida, 2012, online).

A Gestão do Conhecimento se tornou popular na metade da década de 1990 com o fato de se apresentar como uma fonte de vantagem competitiva muito bem-vista pelos especialistas e consultores da época. Os estudos surgiram em três regiões diferentes com culturas antagônicas: Japão, Europa e Estados Unidos, respectivamente com Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998) e Wiig (1993).

Segundo Wiig (1993), o termo Gestão do Conhecimento foi cunhado na década de 1980 e evoluiu naturalmente pela convergência de vários fatores, inclusive pela disseminação das informações por meio da tecnologia da informação. A preocupação nessa época era se o conhecimento seria gerado ou interpretado pelos computadores, com base nas pesquisas na área de inteligência artificial.

No prefácio do seu aclamado livro “A nova riqueza das nações”, Sveiby (1998) revela que o movimento da Gestão do Conhecimento teve três origens: informação e inteligência artificial na América do Norte; criação do conhecimento e inovação no Japão; e estratégia e mensuração na Suécia. De acordo com esse autor, nos Estados Unidos o termo gerenciamento do conhecimento estava começando a ser utilizado no contexto da inteligência artificial por volta de 1986, apresentando forte conteúdo inovador em todas as áreas.

Em vista disso, a inovação passa a ser um fator decisivo e de permanência para as organizações, devendo ser desenvolvida e aplicada entre todos os colaboradores e gestores. O ato de inovar passa a estar fielmente interligado ao conhecimento e à informação. Novas oportunidades se apresentaram com essa nova onda, o que tornou possível o trânsito mais rápido e constante das informações por meio das ferramentas de tecnologia da informação.

A proliferação das redes sociais, o *e-commerce*, o ensino a distância (EAD), a participação direta do cidadão na elaboração de projetos e políticas públicas, entre outras coisas que podem ser realizadas via internet, são provas de que a TI pode ser utilizada em proveito da difusão da informação e do compartilhamento do conhecimento em diversas áreas.

A partir da década de 1990, o estudo da Gestão do Conhecimento começa a ganhar espaço na literatura, trabalhando com questões que envolvem o estímulo à criação do conhecimento e à aprendizagem, revelando o conhecimento humano como parte fundamental no processo de disseminação do saber em busca de inovações.

Dentro desse contexto, onde as necessidades de mudanças imprimem uma corrida contra o tempo, surgiu a Gestão do Conhecimento, retratando como os processos de criação, identificação, disseminação, atualização, transferência e armazenamento de conhecimento são relevantes e estratégicos para as organizações.

Os processos de criação, compartilhamento e manutenção (por meio do armazenamento) são essenciais em um modelo de GC para a administração pública. Além disso, a GC com foco em resultados, avaliada no instrumento é também um elemento importante do modelo a ser construído para a administração pública, pois assegura que as práticas de GC trarão benefícios para o cidadão – usuário e sociedade mediante a melhoria de processos, produtos e serviços (Batista, 2012 p. 32).

No fim da década de 1990, surge a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), mais conhecida como o modelo da espiral do conhecimento, muito propagada e aplicada em organizações pelo mundo todo. Esse modelo versa sobre a criação do conhecimento mediante a interação dinâmica entre conhecimento tácito e conhecimento explícito nos quatro modos de conversão do conhecimento responsáveis pela aprendizagem e inovação individual, das equipes de trabalho e da organização (socialização, externalização, combinação e internalização).

O pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito nos permite postular quatro modos diferentes de conversão de conhecimento. São eles (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que chamamos de socialização; (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos externalização; (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação; e (4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito ou internalização (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 68).

Os autores afirmam que o registro de informações se mostra inserido em um processo dinâmico, em que o conhecimento não se apresenta de forma estática, mas se dissipa no ambiente, em permanente transformação de tácito para tácito, de tácito para explícito, de explícito para tácito, de explícito para explícito, assim, ocorrendo a interação entre conhecimento tácito e explícito, fonte para construção de um novo conhecimento. A Figura 1 apresenta a espiral de conhecimento.

Figura 1 – Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que o sucesso das empresas japonesas se aloca na sua capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional. Segundo os autores, entende-se por criação de conhecimento organizacional “a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização com um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 10).

Santiago Júnior (2007, p. 14), afirma que “as organizações atuais vivem na era da sociedade do conhecimento, que substitui a sociedade industrial e cujas principais características, consideradas como forças econômicas, são o talento, a inteligência e conhecimento”.

Na sociedade do conhecimento, Marques (2009) prega que o próprio conhecimento esteja em sintonia com o compromisso de cada organização pública ou privada, fazendo com que as organizações produzam de forma a aumentar os resultados de maneira positiva.

Na entrada dos anos 2000, o conhecimento passa a ser reconhecido como um ativo fundamental dentro do contexto organizacional. Somente a tecnologia não basta quando não se têm as experiências propagadas entre os colaboradores. Uma tecnologia pode ser copiada e melhorada, mas as organizações que detêm o conhecimento e que asseguram ambientes para a sua aquisição são as que irão apresentar

vantagem competitiva e inteligência organizacional nesta nova sociedade do conhecimento.

Segundo Santiago Júnior (2007, p. 19), “a grande mudança a que as organizações têm se submetido, nos últimos anos, para continuarem competitivas no mercado, foi caracterizada pela maior rapidez no desenvolvimento de suas atividades”. E, justamente essa velocidade, exigida nas adequações dessas mudanças, que depende inteiramente do conhecimento que está dissipado nas mentes dos envolvidos nos processos críticos das organizações.

Para a consultora Dixon (2012), os especialistas em Gestão do Conhecimento interpretam o conhecimento a partir de uma visão holística, abrangente em toda organização, demonstrando assim o real entendimento do sentido da Gestão do Conhecimento. Segundo a autora, o conceito de conhecimento e a forma como os profissionais da área caracterizam-no sofreram certa transformação ao longo do que ela define como as Três Eras da Gestão do Conhecimento: Alavancagem do Conhecimento Explícito; Alavancagem do Conhecimento Tácito; e Alavancagem do Conhecimento Coletivo, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – As três eras da Gestão do Conhecimento



Fonte: Dixon (2017 apud Lemos, 2018, p. 73)

Segundo Dixon, conclui-se que existem três grandes fases da Gestão do Conhecimento no decorrer do tempo: a) na origem, acre-

ditavam na necessidade de se explicitar conhecimento por meio de um conjunto de experiências retratadas em repositórios e soluções de tecnologia da informação; *b*) logo após, com a queda dessa crença, surgiu a necessidade de gerenciar o conhecimento tácito (implícito) abundante na linha de frente das organizações, trabalhando a fundo com a transferência de práticas e habilidades inerentes aos processos críticos; e *c*) com o advento da era digital, o saber coletivo tornou-se a essência, no sentido de que conhecimento advém da junção de diversos cenários e perspectivas dispersos em uma organização.

2.2 Os conceitos da GC sob a ótica dos teóricos

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997, p. 6) conceituam a Gestão do Conhecimento como um “processo interativo de criação do conhecimento organizacional, definindo-o como a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Segundo Terra (2000, p. 15), “a Gestão do Conhecimento promove os processos humanos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos individuais e coletivos”. Já Figueiredo (2005) argumenta que a

Gestão do Conhecimento na empresa pode ser compreendida como um estilo de gestão e de liderança, coerente, baseado e preocupado com a valorização e com os cuidados com o saber, com seus detentores, com a aprendizagem, produção, aplicação e proteção do conhecimento (Figueiredo, 2005, p. 4).

Alvarenga Neto (2008, p. 9) compreende a “gestão para o conhecimento, capacitação para o conhecimento ou promoção do conhecimento como algo favorável para criar condições para que a organização possa sempre utilizar a informação e os conhecimento disponíveis”. Na interpretação de Watson (2003), a Gestão do Conhecimento envolve várias etapas, desde a aquisição, passando pela armazenagem e recuperação, até a aplicação e geração de ativos de conhecimento de uma forma controlada.

Os autores Firestone e McElroy (2001, p. 72) definem a GC como uma “disciplina de gestão que visa melhorar o processamento do conhecimento organizacional” e explicitam que

o processo de Gestão do Conhecimento é uma interação contínua, persistente, proposital entre os agentes humanos baseados em uma gestão participativa (manipular, dirigir, governar, controlar, coordenar, planejar, organizar, facilitar, permitir, e capacitar) de outros agentes, componentes e atividades que participam do processamento básico de conhecimentos (produção de conhecimento e integração de conhecimento), com o objetivo de contribuir para a criação e manutenção de um sistema orgânico e unificado, produzindo, mantendo, aumentando, adquirindo e transmitindo a base de conhecimento da empresa (Firestone; McElroy, 2001, p. 72).

Barbosa (2008) enxerga a GC como uma combinação de ideias novas e tradicionais que se configuram em uma resposta concreta à globalização, à disseminação dos computadores e à visão da empresa com base no conhecimento.

A Gestão do Conhecimento surgiu como uma importante ferramenta para todo o sistema organizacional, pela qual se consolida como uma gestão de atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade, por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivos.

A GC pode ser entendida como uma ferramenta destinada a gerenciar o conhecimento que provém das pessoas, de forma que, em uma organização, esses funcionários tenham condições de adquirir novas informações que se transformarão em aprendizado e, por conseguinte, serão transformadas em conhecimento a ser utilizado nas tomadas de decisões.

Segundo Batista (2012)

Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos gerenciados de maneira integrada, sistematizada, articulada e com objetivo de melhorar o desempenho organizacional em alinhamento com a missão, a visão e os objetivos estratégicos da organização (Batista, 2012, p. 6).

Os autores citados acima apresentam, em geral, sua tese direcionada à operacionalização da Gestão do Conhecimento em uma visão de processos de conhecimento contínuo e em espiral, permitindo perceber a integração dos processos como uma espécie de ciclo de Gestão do Conhecimento.

Também é comum autores proporem ciclos divididos em processos de conhecimento integrado, com uma sequência lógica bem definida. O Quadro 1 mostra a distribuição de Fukunaga (2015), em que apresenta um quadro de teóricos e suas propostas de processos de conhecimento, utilizando uma sequência numérica para determinar a lógica de cada ciclo proposto.

Quadro 1 – Ciclo de processos de criação do conhecimento

Autor	Processos de Conhecimento
Argote <i>et al.</i> (2003)	Criação do conhecimento Retenção do conhecimento Transferência do conhecimento
Wiig (1993)	Criação e abastecimento do conhecimento Compilação e transformação do conhecimento Divulgação do conhecimento Aplicação do conhecimento
Probst <i>et al.</i> (2002)	Identificação do conhecimento Aquisição do conhecimento Desenvolvimento do conhecimento Compartilhamento e distribuição do conhecimento Utilização do conhecimento Retenção do conhecimento Objetivos do conhecimento Avaliação do conhecimento
Davenport e Prusak (2012)	Geração do conhecimento Codificação e coordenação do conhecimento Transferência do conhecimento
Watson (2003)	Aquisição do conhecimento Armazenagem do conhecimento Recuperação do conhecimento Aplicação do conhecimento Geração do conhecimento

Autor (cont.)	Processos de Conhecimento
Terra (2000)	Captura do conhecimento Organização do conhecimento Compartilhamento do conhecimento Disseminação do conhecimento Proteção do conhecimento Inovação
Parikh (2001)	Aquisição do conhecimento Organização do conhecimento Divulgação do conhecimento Aplicação do conhecimento

Fonte: Fukunaga (2015, p. 84)

Para ISO (2018), a Gestão do Conhecimento “é uma disciplina que privilegia as formas como as organizações criam e usam o conhecimento” (ISO, 2018, p. 5).

2.3 A origem do padrão iso

Em 1946, mais de 25 países se reuniram no Instituto de Engenheiros Civis de Londres para criar uma organização internacional com o objetivo de facilitar a coordenação e unificação internacional dos padrões industriais. Essa nova organização não-governamental iniciou suas atividades oficialmente em 23 de fevereiro de 1947 com sede em Genebra, na Suíça, hoje presente em cerca de 161 países, sendo representada no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Conforme últimos dados levantados pela *International Organization for Standardization* (ISO), a ISO da Qualidade Total – o mais famoso de todos os padrões – já foi implementada por mais de um milhão de empresas e organizações em mais de 170 países. A Norma ISO 9001:2015 (ABNT, 2015) incentiva, por exemplo, a qualidade dos processos de uma organização, mediante à aplicação de importantes requisitos como: planejamento das atividades, definição de metas, implementação de planos de ação e relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores.

A sigla ISO foi originada da palavra isonomia, sinônimo de igualdade, cujo objetivo é a padronização do gerenciamento do sistema da qualidade, visando a sua unificação de forma universal. A sua função é a de promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade deles seja, permanentemente, melhorada.

As Normas ISO surgiram a partir de normas adotadas na área militar. Estudiosos perceberam a importância que as normas militares representavam no momento conflituoso em que o mundo passava na década de 1940 e acreditavam que aqueles padrões poderiam ser destacados na área de gestão também. Algumas normas militares que influenciaram a criação da ISO foram:

- Normas Militares Americanas – MIL STD. – Padronização.
- MIL-Q-9858 – Foi a primeira norma de Especificações de Sistema da Qualidade.
- MIL-I-45205 – Requisitos de um Sistema da Qualidade.
- AQAP (*Allied Quality Assurance*) OTAN – Garantia da Qualidade.
- DEFSTAN (*Defense Standard*) Reino Unido – Normas das Forças Armadas Sobre Sistemas da Qualidade.
- BS-5750 (*British Standard*)

Assim, em 1987, nasceu a primeira norma ISO 9000 (Chaves; Campello, 2016), baseada na norma britânica BS-5750 (*British Standard*). Esta norma ficou conhecida como norma de gestão, pois ela não especificava somente como se produzir, mas também como gerenciar o processo de produção. Nisso, com a forte tendência de globalização na década de 1980, aumentou-se a necessidade de elaboração de normas internacionais, principalmente a partir da criação da União Europeia. Com isso, ao final da década de 1980, foram aprovadas as Normas ISO 9000 (Chaves; Campello, 2016), conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Relação de Normas ISO da Qualidade

NORMA	DESCRIÇÃO
NBR ISO 9000:1987	Normas de Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade: Diretrizes para seleção de uso.

NORMA (cont.)	DESCRIÇÃO
NBR ISO 9001:1987	Normas de Sistema da Qualidade – Modelo para Garantia da Qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados. Aplicava-se a organizações cujas atividades eram voltadas à criação de novos produtos.
NBR ISO 9002:1987	Normas de Sistema da Qualidade – Modelo para Garantia da Qualidade em produção, instalação e serviços associados, compreendia essencialmente o mesmo material da anterior, mas sem abranger a criação de novos produtos.
NBR ISO 9003:1987	Normas de Sistema da Qualidade – Modelo para Garantia da Qualidade em inspeção e ensaios finais, abrangia apenas a inspeção final do produto e não se preocupava em como o produto era feito.
NBR ISO 9004:1987	Normas de Gestão da Qualidade – Fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade. O objetivo desta norma é melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Cabe reforçar que a finalidade precípua da ISO é desenvolver e promover padrões internacionais para garantir a qualidade, segurança e eficiência dos produtos, serviços e sistemas, a fim de facilitar as trocas comerciais globais. Isso inclui padrões para a indústria, serviços e tecnologia da informação, bem como normas para a gestão de riscos e sistemas de gestão.

Hoje em dia, muitas organizações adotam os padrões ISO para obter reconhecimento internacional, melhorar a competitividade, reduzir riscos e atender às expectativas dos clientes, parceiros e outras partes interessadas (*stakeholders*). Além disso, a conformidade com as normas ISO pode ser certificada por auditores independentes, o que aumenta a credibilidade e confiança na organização.

2.4 A Norma ISO 30.401: 2018 – Sistemas de Gestão do Conhecimento: Requerimentos

2.4.1 Aspectos gerais

A Organização Internacional para Padronização (ISO) publicou, em 31 de outubro de 2018, a norma do conhecimento, cujo objetivo principal é apoiar organizações no desenvolvimento de sistema de gestão para promover e viabilizar, de forma efetiva, a criação de valor por meio de conhecimento.

Semelhante a outras normas, a ISO 30401:2018 é conhecida como “norma de sistemas de gestão”. A Organização Internacional de Normalização conta com várias normas para diversos sistemas de gestão e estas normas ISO possuem em comum uma estrutura fixa com muitos textos padrões. Somente o texto variável pode ser alterado, o texto fixo não pode ser mexido, pois senão despadroniza a essência principal do respectivo dispositivo.

A Norma 30401:2018 não aconselha a adoção de um método padronizado de implementação da Gestão do Conhecimento. Isso porque não seria conveniente estabelecer um único método capaz de atender às necessidades de organizações com estruturas e negócios diferentes. O documento propõe um padrão de sistema de gestão aplicável à Gestão do Conhecimento, de forma a garantir que esse sistema seja completo e tenha as seguintes características:

- a) foco nas necessidades do negócio ou área de atuação;
- b) recursos financeiros, definição, revisão e gestão adequados; e
- c) flexível à utilização de métodos diversos de GC.

A finalidade da norma do conhecimento “é apoiar as organizações a desenvolver um sistema de gestão que efetivamente promova e permita a criação de valor por meio do conhecimento” (ISO, 2018, p. 5). O documento destaca que a Gestão do Conhecimento possui muitas definições diferentes acerca do tema e enfatiza que não existem normas globais anteriores a esta norma de sistema de gestão.

Existem barreiras bem conhecidas para o sucesso da Gestão do Conhecimento que ainda precisam ser superadas, muitas confusões

com outras disciplinas como gestão da informação e muitos equívocos comuns sobre como fazer a Gestão do Conhecimento. Santiago Júnior (2007) estabelece que, “a Gestão do Conhecimento é um campo novo na confluência entre teoria da organização, estratégia gerencial e sistemas de informação” (Santiago Júnior, 2007, p. 19).

A GC não tem uma única definição aceita e nenhum padrão global anterior. Não é de hoje que os estudos nesta área não param de crescer e cada vez mais surgem aplicações na área de Gestão do Conhecimento. Conforme Santiago Júnior (2007, p. 24), “são inúmeras as áreas relacionadas com os conceitos voltados para a Gestão do Conhecimento, dentre as quais se destacam a teoria dos sistemas, gestão de risco e sistemas de gerenciamento de informações”.

Portanto, tem-se que uma das finalidades da norma é definir princípios e diretrizes de Gestão do Conhecimento e tornar-se uma orientação básica para instituições que pretendem ser competentes na otimização do valor do conhecimento organizacional, além de ser base de auditoria, certificação, avaliação e reconhecimento de sistemas de Gestão do Conhecimento para qualquer tipo de organização.

Existem muitos entendimentos sobre a Gestão do Conhecimento, por exemplo, a visão deturpada de que somente adquirir tecnologias prontas seja suficiente para a GC adicionar valor à organização. Não é assim que a norma orienta, afinal, cada organização deverá elaborar uma abordagem de GC inerente aos seus próprios negócios e ambiente operacional, refletindo assim suas reais necessidades e resultados desejados.

Conforme a Norma ISO 30401:2018 (ISO, 2018), o conhecimento é um ativo organizacional intangível que precisa ser gerenciado como qualquer outro ativo. Ele precisa ser desenvolvido, consolidado, retido, compartilhado, adaptado e aplicado para que os trabalhadores possam tomar decisões efetivas e alinhadas com a missão, auxiliando na solução de problemas com base na experiência do passado e percepção do futuro.

Para Alvares (2019), em sua interpretação sobre a norma:

[...] a Gestão do Conhecimento é uma abordagem integrada para melhorar a aprendizagem efetiva através da otimização do uso do conhecimento, a fim de criar valor na organização.

Como tal, precisa ser integrado com outras funções organizacionais. As organizações já não podem confiar na difusão espontânea de conhecimento para manter-se no ritmo de mudança. Em vez disso, o conhecimento deve ser deliberadamente criado, consolidado, aplicado e reutilizado mais rápido do que a taxa de mudança (Alvares, 2019, p. 67).

Segundo o modelo padrão, a Gestão do Conhecimento é uma disciplina centrada na maneira como as organizações elaboram e usam o conhecimento, estimulando a organização a desenvolver um plano de capacitação com foco nos resultados e nas competências. Segundo Batista (2012, p. 33), “esse tipo de gestão privilegia sobremaneira a construção de uma base de dados com o máximo de informações possíveis para o auxílio de tomada de decisões e o armazenamento dos conhecimentos críticos da organização”.

A Norma ISO 30.401:2018 (ISO, 2018) serviu de base para a confecção do questionário de maturidade aplicado pelo MGCSF. As diretrizes foram publicadas em novembro de 2018, com uma abordagem focada na aquisição, aplicação, manutenção, transferência e transformação do conhecimento nas organizações. O documento apresenta em seu corpo os princípios norteadores e os requisitos que permitem maior flexibilidade em sua implementação, podendo ser aplicado em qualquer tipo de organização pública ou privada.

2.4.2 Princípios norteadores

Como já exposto, a Gestão do Conhecimento é uma abordagem holística para melhorar a aprendizagem e a eficácia por meio da otimização do uso do conhecimento, a fim de criar valor para a organização. A Gestão do Conhecimento apoia as estratégias de desenvolvimento e os processos existentes na organização e deve estar integrada com as outras funções organizacionais.

No Quadro 3 são colocados os princípios da norma que servem como diretriz para a implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento na organização.

Quadro 3 – Princípios norteadores da Norma ISO 30.401:2018

NORMA	DESCRIÇÃO
Natureza do conhecimento	Considera que o conhecimento organizacional, criado por pessoas, é intangível e complexo.
Valor	O conhecimento é a fonte fundamental para que as organizações consigam alcançar seus objetivos. Seu impacto afeta diretamente os seus objetivos, políticas, processos e desempenho.
Foco	A Gestão do Conhecimento visa atender objetivos, estratégias e necessidades da organização.
Adaptabilidade	As organizações podem desenvolver sua própria abordagem a respeito de conhecimento e Gestão do Conhecimento, de acordo com suas necessidades e contextos.
Compreensão compartilhada	A GC deve incluir interações entre as pessoas e instruir o compartilhamento do conhecimento.
Ambiente	A Gestão do Conhecimento se dá no gerenciamento do ambiente de trabalho, impulsionando o ciclo de vida do conhecimento.
Cultura	A cultura é primordial para a eficiência e a efetividade da Gestão do Conhecimento.
Iterativo	A Gestão do Conhecimento deverá ser executada em etapas e integrando fases de aprendizagem e feedback.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Percebe-se que, no quadro 3, um dos princípios da norma é a capacidade de adaptação, ou seja, as organizações podem desenvolver sua própria abordagem a respeito de Gestão do Conhecimento, de acordo com suas necessidades e contextos de cada área. Na atividade pública, as unidades de negócio possuem servidores especializados e processos específicos, de forma que desenvolvem as atividades conforme seu conhecimento na tarefa. Sendo assim, o método deve adequar-se a cada unidade, garantindo com isso a assertividade da implementação.

2.4.3 Requisitos

A referência ISO 30401:2018 (ISO, 2018) também estabelece requisitos que orientam a organização na implementação e gerenciamento de um sistema de GC. De acordo com a norma, os requisitos podem ser utilizados em qualquer organização, independentemente do seu tipo ou tamanho. São eles:

- **Contexto da organização:** a organização determinará questões externas e internas que são relevantes para sua finalidade e que afeta a capacidade de obter os resultados pretendidos do seu sistema de Gestão do Conhecimento.

- **Liderança:** a norma aborda que a alta gestão deve ter liderança e compromisso com o Sistema de Gestão do Conhecimento, promovendo valores na organização que fortaleçam a confiança como um importante elemento para a GC, além de assegurar que os objetivos da Gestão do Conhecimento sejam adequados ao direcionamento estratégico da organização.

- **Planejamento:** ao planejar o Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC), a organização deve considerar as questões externas e internas que são relevantes para sua finalidade e as necessidades e expectativas das partes, além de determinar os riscos e oportunidades que devem ser abordados, garantindo que o SGC possa alcançar o resultado pretendido, ou seja, procurar prevenir ou diminuir as consequências indesejadas, a fim de alcançar a melhoria contínua.

- **Suporte** (pessoas e tecnologia): esse requisito prega que a organização deve determinar e fornecer os recursos (por exemplo, financiamento, força de trabalho, tecnologia, compromisso de gerenciamento) necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção, medição, relatório e melhoria contínua do sistema de gerenciamento de conhecimento.

- **Operação:** a norma recomenda que a organização deve planejar, implementar e controlar os processos e as ações necessárias para atingir os objetivos estratégicos. Ademais, a organização deve controlar as mudanças planejadas e revisar as consequências de mudanças não intencionais, tomando medidas para mitigar quaisquer efeitos adversos, conforme o necessário. Também deve garantir que os processos terceirizados estejam alinhados com o sistema de Gestão do Conhecimento e sejam controlados.

- **Avaliação de desempenho:** Esse preceito orienta que a organização deve estabelecer o que é necessário ser monitorado e medido, além de quais os métodos de controle, medição, investigação e avaliação serão aplicados, visando garantir a validade dos resultados e a sua periodicidade de medição. Assim, a organização deve reter as informações documentadas apropriadas como evidência dos resultados e avaliar o desempenho do conhecimento e a eficácia do sistema de Gestão do Conhecimento.

- **Melhoria:** quando ocorrer uma não conformidade, a organização deve realizar alguns procedimentos como reação àquilo que não está dentro dos padrões estipulados, como:

- a) tomar medidas para controlar e corrigir a não conformidade e aprender com ela;

- b) lidar com as consequências;

- c) avaliar a necessidade de ação para eliminar a(s) causa(s) da não conformidade, para que ela não ocorra ou ocorra em outro lugar, mediante à revisão da não conformidade, determinando suas causas e se existem não conformidades semelhantes ou que podem ocorrer potencialmente.

As ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não conformidades encontradas. Além disso, nesse quesito, exige-se que a organização retenha informações documentadas, como evidência da natureza das não conformidades e quaisquer ações subsequentes tomadas, assinalando os resultados de qualquer ação corretiva.

2.5 A Gestão do Conhecimento no contexto organizacional

Há tempos que as grandes corporações atinaram-se para o valor estratégico que o conhecimento exerce como um dos principais fatores de geração de riqueza dentro e fora do âmbito organizacional. E quando se fala em conhecimento, refere-se a um ativo intangível e, por conseguinte, de difícil mensuração, totalmente pessoal. Segundo Santiago Júnior (2007, p. 44), “existe um grande desafio para medição dos ativos intangíveis relacionados ao conhecimento e ao capital intelectual”.

O papel da organização no processo de criação do conhecimento está fortemente ligado ao fornecimento do contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo, bem como criar e acumular conhecimento individualmente. Nesse prisma, Santiago Júnior (2007, p. 16) afirma que um dos maiores desafios das empresas “é construir uma base de conhecimentos que não estejam voltados a cada um de seus colaboradores individualmente, mas que sejam disseminados de forma coletiva entre todas as pessoas de cada nível hierárquico”.

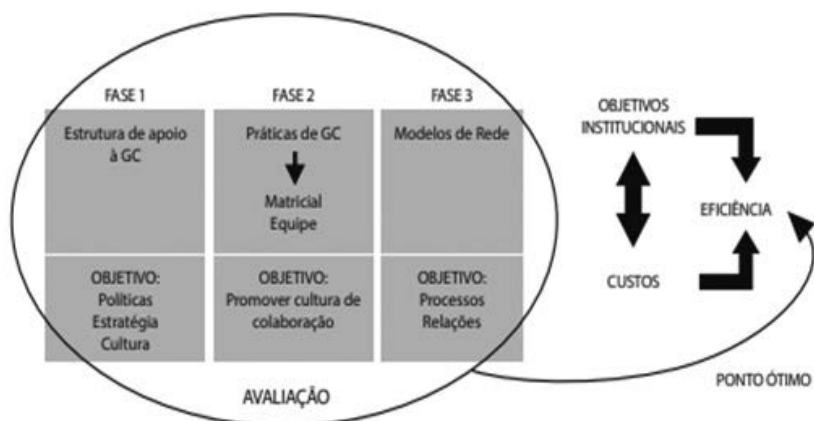
Segundo Batista (2012, p. 53), há tempos o tema Gestão do Conhecimento permeia todas as instâncias públicas em uma tentativa de “implementar ações e práticas de GC que podem auxiliar nos direcionadores estratégicos da instituição – visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas”.

A aplicação da Gestão do Conhecimento permite que a organização pública visualize de maneira sistêmica a situação atual do seu capital intelectual, possibilitando diagnosticar quais as melhores práticas a serem adotadas, com o objetivo de aumentar sua performance, utilizando os melhores conhecimentos disponíveis nas suas unidades, prestando, assim, serviços mais adequados às demandas da sociedade.

A importância da GC no setor público “deriva de benefícios diferentes dos verificados no ramo privado e mais relacionados ao atendimento às demandas sociais e melhor capacitação e preparação profissional dos servidores públicos” (Batista, 2012, p. 16).

Os órgãos do legislativo guardam muita informação e conhecimento, o que pode gerar grande valor para a sociedade e para os cidadãos. Os processos internos devem estar coerentes com a missão da instituição e com os objetivos traçados pela gerência. Segundo Assis, (2015, p. 62), é essencial “vincular as políticas e estruturas formais da organização à promoção de mecanismos que facilitem o fluxo de captura, geração, compartilhamento, retenção e uso do conhecimento, fluxos esses que constituem os processos elementares da GC”, conforme demonstrado na Figura 3:

Figura 3 – Modelo para adaptação da infraestrutura de GC às instituições legislativas



Fonte: Assis (2015, p. 62)

O Senado necessita, como um órgão do Legislativo Federal, de que o conhecimento institucional seja identificado, consolidado, compartilhado e aplicado, a partir da implementação de práticas inovadoras em GC.

Nessa esteira, para promover os mecanismos adequados à realidade da situação da GC no Senado, foi escolhido o “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira” (Batista, 2012), descrito em detalhes na subseção 2.6.2. Esse modelo foi o que mais se aproximou dos objetivos da equipe do projeto MGCSF, pois, além de ser específico para instituições públicas, é um modelo de fácil entendimento e aplicação dinâmica.

Segundo Batista (2012), seu modelo pode ser aplicado em qualquer tipo de instituição pública, mas não serve para aplicação em empresas privadas. As atividades públicas apresentam peculiaridades em relação às instituições privadas e, dessa forma, conclui-se que é necessária a criação de um modelo específico de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública.

[...] o modelo para a Administração Pública deve ser genérico (que sirva para todas as organizações públicas), holístico

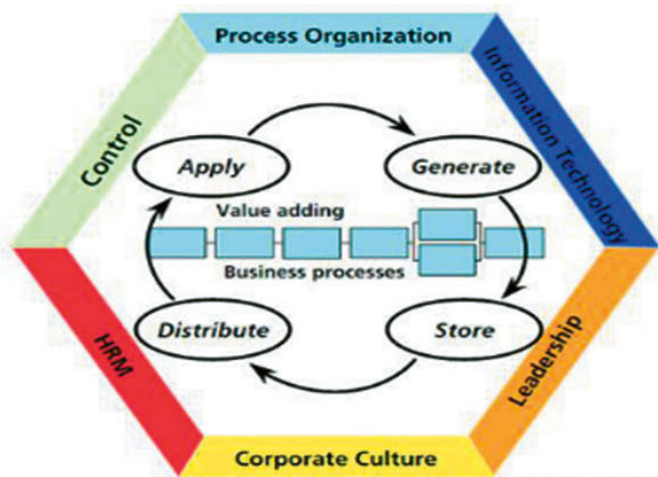
(compreende um entendimento integral da Gestão do Conhecimento), com foco em resultados (que vise alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho) e específico de GC para a Administração Pública brasileira (Batista, 2012, p. 16).

2.6 Modelos de GC

A vasta bibliografia sobre Gestão do Conhecimento disseminada pelos mais diversos autores das áreas de comunicação, tecnologia, informação e gestão de pessoas tem buscado uma forma mais intuitiva de descrever o fenômeno da GC por meio de modelos.

Heisig (2009 *apud* Batista, 2012, p. 13), analisou 160 modelos oriundos da pesquisa e da prática organizacional para identificar componentes de GC e descobrir diferenças e semelhanças. Conforme a Figura 4, os processos de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento) e as dimensões de GC: a) dimensão humana (categorias: cultura, pessoas e liderança); b) dimensão de organização (categorias: estruturas e processos); c) dimensão de tecnologia; d) dimensão gestão de processos (categorias: estratégia e controle) identificados por Heisig no seu estudo são relevantes tanto para organizações privadas como públicas.

Figura 4 – Modelo de GC de Heisig



Fonte: Heisig (2009 *apud* Batista, 2014, p. 58)

As organizações têm usado modelos para prescrever os elementos essenciais de GC, comunicar a GC de forma coerente e consistente e, para além disso, planejar e avaliar soluções de GC. Segundo Batista (2012), existem 3 tipos de modelos de GC:

a) Prescritivos: orienta como executar procedimentos de GC sem descrever detalhes de como tais procedimentos podem ou devem ser realizados. Esse tipo de modelo prescreve maneiras diferentes de executar atividades de GC com foco nas tarefas;

b) Descritivos: esse modelo descreve a Gestão do Conhecimento e identifica os atributos de GC decisivos para o sucesso ou fracasso das iniciativas de GC; e

c) Híbridos: Uma combinação dos dois primeiros, sugerindo como as coisas devem ser de maneira mais prática.

No Quadro 4, apresentam-se alguns modelos de GC desenvolvidos ao longo dos anos, tendo como destaque os modelos de Wiig (1993), Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2000), Probst, Raub e Romhardt (2002), Choo (2006), APO (Nair; Prakash, 2009), Heisig (2009) e Batista (2012), sendo que este último desenvolveu um modelo inteiramente padronizado para a Administração Pública brasileira.

Quadro 4 – Modelos de GC na literatura

Modelo	Autor	Ano	Foco
O Modelo de GC de Wiig	Karl Wigg	1993	O conhecimento para ser útil e válido precisa ser organizado por meio de um tipo de rede semântica, que é conectada e completa, tendo perspectiva e propósito.
O Modelo da Espiral do Conhecimento	Nonaka e Takeuchi	1997	A espiral do conhecimento mostra os quatro modos de conversão do conhecimento, que são responsáveis pela aprendizagem e inovação individual, das equipes de trabalho e da organização.

Modelo (cont.)	Autor	Ano	Foco
O modelo de GC das sete dimensões	José Cláudio C. Terra	2000	Entende-se a GC a partir de sete dimensões da prática gerencial.
O Modelo de GC de Probst, Raub e Romhardt	Gilbert Probst, Steffen Raub e Kai Romhardt	2002	Processos considerados essenciais em GC: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, retenção, estabelecimento de metas e avaliação do conhecimento.
O Modelo de GC de Choo	Chun Wei Choo	2006	Os elementos da informação que alimentam as atividades organizacionais por meio da criação do significado: construção do conhecimento e tomada de decisões.
O Modelo de GC da APO	Asian Productivity Organization	2009	Modelo de GC para pequenas e médias empresas.
O Modelo de GC de Heisig	Peter Heisig	2009	Modelo de GC construído com base em 160 modelos encontrados na literatura.
O Modelo de GC do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)	Fábio Batista Ferreira	2012	Modelo de GC para Administração Pública Brasileira.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

2.6.1 O modelo APO

A *Asian Productivity Organization* (APO) é uma organização intergovernamental criada em 1961 para aumentar a produtividade na região Ásia-Pacífico, por intermédio da cooperação mútua. A APO contribui para o desenvolvimento socioeconômico sustentável da região com serviços de consultoria política, agindo como um grupo de reflexão e empreendendo iniciativas inteligentes nos setores industrial, agrícola, de serviços e público.

Segundo Batista (2012, p. 33), “[...] a APO construiu um modelo e um método de implementação da GC com base no ‘Estado da Arte’ das práticas de GC observadas em organizações de referência na Europa e nos Estados Unidos”. Batista ainda afirma que, “Embora o modelo e o método não tenham sido construídos para organizações públicas, há vários componentes que podem ser utilizados na construção de um modelo para a administração pública brasileira” (Batista, 2012, p. 33).

Considera-se que o modelo de GC da APO é híbrido, pois, além de descrever a GC (descritivo), ele orienta (prescritivo) como implementar a GC nas organizações. O Modelo possui em seu bojo um método contendo quatro etapas de implementação:

Descoberta: quando se busca compreender a atual situação da organização em relação ao conhecimento, por meio de dimensões como a liderança da Gestão do Conhecimento, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizado, inovação e resultados do conhecimento.

Projeto/concepção: fase em que se desenvolve a estratégia, o plano de ação e o plano de implementação da Gestão do Conhecimento;

Desenvolvimento: compreende a aplicação do projeto piloto com a revisão de todos os passos, com ênfase à aplicação em toda a instituição;

Implementação: é a fase final, etapa de implementação de um plano para toda a organização. O processo de GC deve estar totalmente legitimado pelos envolvidos, de modo a se criar a visão e a missão do projeto em concordância com a estratégia da instituição.

Conforme Nair e Prakash (2009), o modelo da APO possui sete dimensões:

1. Liderança em Gestão do Conhecimento – investiga se:

- a) visão e a estratégia de GC estão alinhadas com os direcionadores estratégicos da instituição e se são compartilhadas;
- b) existem esforços das chefias para formalizar as iniciativas de GC;
- c) são reservados recursos financeiros para os empreendimentos de GC;
- d) a alta administração e chefias intermediárias são modelos de compartilhamento do conhecimento e trabalho em equipe; e
- e) se os líderes reconhecem e premiam a melhora da performance, do aprendizado, do compartilhamento e concepção do conhecimento e das inovações.

2. Processo – analisa se a organização:

- a) determina suas competências principais e relacionam-nas com sua missão e objetivos;
- b) constrói seus mecanismos de trabalho e processos para agregar valor ao cliente e obter alto desempenho organizacional;
- c) possui um sistema estruturado para gerenciar crises ou imprevistos, que garantem o pleno funcionamento das operações;
- d) implementa processos de suporte e finalísticos para garantir o atendimento ao cliente e preservar seus resultados; e
- e) a instituição verifica e desenvolve seus processos para melhorar, constantemente, o seu desempenho.

3. Pessoas – essa dimensão verifica se:

- a) os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento, as habilidades e as aptidões do empregado;
- b) a instituição divulga informações sobre política, estratégia, modelos, planos e ferramentas de Gestão do Conhecimento para os empregados;

c) a instituição tem procedimentos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria e banco de competências;

d) existe algum tipo de bonificação para os servidores que cooperam e compartilham seu conhecimento; e

e) existe trabalho em equipe estruturado na instituição.

4. **Tecnologia** – essa fase realiza o levantamento se:

a) existe infraestrutura de tecnologia da informação como suporte à Gestão do Conhecimento;

b) a infraestrutura de tecnologia da informação está ligada à estratégia de Gestão do Conhecimento da instituição;

c) todos os empregados possuem acesso a computador, à internet e a e-mail;

d) as informações disponíveis na internet são atualizadas com regularidade; e

e) a intranet é utilizada como fonte principal de comunicação e como suporte ao compartilhamento de conhecimento e informação.

5. **Processo de Gestão do Conhecimento** – analisa se:

a) a instituição tem procedimentos metódicos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento;

b) a instituição possui um mapa do conhecimento e o emprega;

c) o conhecimento obtido é registrado e compartilhado;

d) o conhecimento essencial dos empregados que deixam a instituição é detido;

e) a instituição compartilha as melhores técnicas e lições aprendidas; e

f) existe *benchmarking* interno e externo para aperfeiçoar o desempenho e inovar.

6. **Aprendizagem e Inovação** – essa etapa questiona se:

a) a instituição articula e compreende como valores a aprendizagem e inovação;

- b) a instituição percebe o erro como uma chance de aprendizagem;
- c) existem grupos multifuncionais para solucionar problemas;
- d) os servidores possuem autonomia dos seus superiores hierárquicos;
- e) as chefias intermediárias estão dispostas a utilizar novos instrumentos e métodos; e
- f) os servidores são incentivados a trabalhar em conjunto e a partilhar informação.

7. Resultados da GC – essa etapa investiga se:

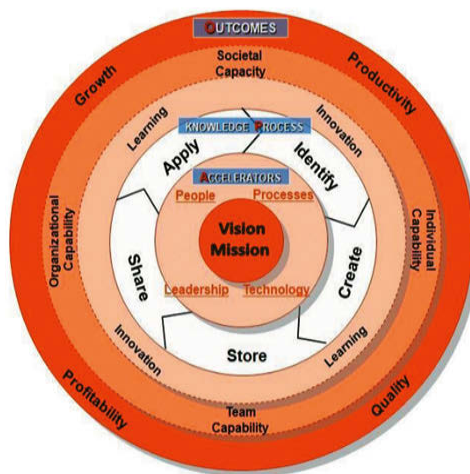
- a) a instituição possui histórico de implementação da Gestão do Conhecimento;
- b) são utilizados identificadores para aferir o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da instituição;
- c) a instituição melhorou, por conta das contribuições da GC – os resultados atinentes aos apontadores de eficiência e aos apontadores de qualidade; e
- d) a instituição melhorou, em virtude das contribuições da GC – os resultados relativos aos apontadores de efetividade social e aos apontadores relacionados à legalidade, à impessoalidade, publicidade, moralidade e ao desenvolvimento.

A *Asian Productivity Organization* desenvolveu uma metodologia de implementação da GC adaptada à realidade das pequenas e médias empresas da Ásia, composta por três níveis: a) aceleradores: constituído por liderança, tecnologia, pessoas e processos; b) processo de GC: composto pelos passos de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento; e c) resultados: voltado à avaliação de produtividade, qualidade, lucratividade e crescimento (Batista, 2012).

Este método, ainda segundo Batista (2012), é constituído pelas etapas: a) descobrir: descubra onde você está e crie um *business case*; b) desenhar: desenvolva uma estratégia de GC; identifique programas em potencial; desenhe processos e formule um plano de implementação, alinhando GC com a estratégia organizacional; c) desenvolver: formule um plano piloto e conduza uma revisão após a ação; e d) im-

plementar: implemente um plano para toda a organização; lide com a resistência à GC; desenvolva um plano de comunicação e avalie continuamente.

Figura 5 – O Modelo APO



Fonte: Nair e Prakash (2009, p. ix)

Assim, revela-se que o modelo da APO abarca em suas dimensões toda a infraestrutura de recursos necessários para uma organização gerar emprego, lucro e crescimento. A APO considera que o compartilhamento pode ocorrer por meio de dois métodos distintos: método de armazenamento, no qual as informações são guardadas em um repositório de conhecimento e posteriormente disponibilizado para os servidores da organização; e o método de fluxo, em que o conhecimento é compartilhado por meio do contato entre os indivíduos, com ajuda ou não da tecnologia.

Cabe salientar que as questões do instrumento de coleta de dados (questionário) para aferição do grau de conhecimento foram agrupadas em relação às sete dimensões: Liderança em Gestão do Conhecimento, Processos, Pessoas, Tecnologia, Processos de GC, Aprendizagem e Inovação e Resultados de GC.

Em suma, sob a visão deste pesquisador, o modelo APO apresenta como vantagem a utilização de critérios amplamente aceitos para

avaliar a Gestão do Conhecimento, com resultados mensuráveis e um processo de aplicação claro e sistemático. O instrumento é parte de um *framework* para gerenciar o processo completo de implementação e não só o diagnóstico. Além disso, segundo Batista (2012), o instrumento de diagnóstico composto por 42 questões é flexível a customizações e foi testado em diversas organizações públicas e privadas nos Estados Unidos da América, Europa e Ásia.

2.6.2 O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

Para desenvolvimento do modelo próprio de GC para o Senado, dentre os modelos de análise, desenvolvimento e avaliação de Gestão do Conhecimento pesquisados na literatura, foi selecionado o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (Batista, 2012), que serviu como base para a elaboração de um modelo prescritivo, objetivando a implementação de um Sistema de Gestão do Conhecimento no Senado Federal. O MGCAP, apresentado por Batista (2012) em seu livro “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão”, teve como alicerce o modelo apresentado pela APO em 2009.

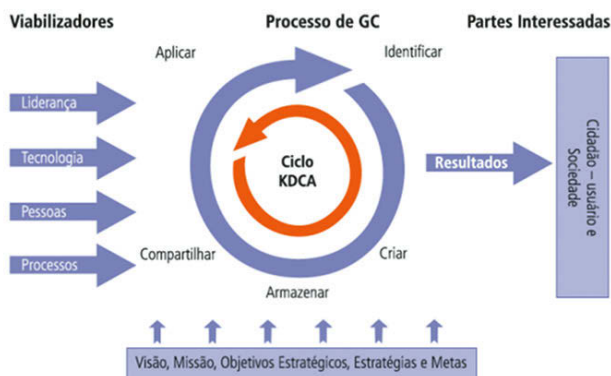
Segundo Weber (2002),

Modelo é uma descrição concisa e holística dos principais elementos, conceitos e princípios de uma área de conhecimento. Ele busca explicar essa área do conhecimento e definir um desenho padronizado do seu conteúdo, essencial como referência para a implementação de desenhos no futuro. Um modelo de Gestão do Conhecimento (GC) [...] oferece a referência para a tomada de decisões sobre como implementar GC (Weber, 2002 *apud* Batista, 2012, p. 51).

Batista (2012, p. 10) afirma que “a literatura tem buscado descrever o fenômeno da GC com modelos”. As organizações utilizam modelos para: i) descrever os principais componentes da GC; ii) prescrever como implementar a GC; iii) comunicar de forma coerente o que é GC; e iv) como elaborar e avaliar soluções de GC.

A Figura 6 apresenta o modelo de Batista, contemplando uma perspectiva de seis componentes: i) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; ii) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; iii) processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; iv) ciclo *Knowledge, Do, Check, Action* (KDCA); v) resultados de GC; e vi) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade (Batista, 2012).

Figura 6 – Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira



Fonte: Batista (2012, p. 52)

O modelo construído pelo pesquisador do Ipea foi adaptado a partir das orientações da APO e destina-se, exclusivamente, às entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, dos níveis federal, estadual e municipal, da administração direta e indireta, visando facilitar o planejamento e a implementação da GC na administração pública brasileira, com o intuito de produzir resultados em benefício do cidadão.

A GC deve ser implementada para gerar resultados, contribuindo, desta forma, para o alcance dos objetivos da instituição pública. Para Batista (2012, p. 52), “é fundamental para o sucesso da iniciativa alinhar a GC com os direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas”. É a partir desse alinhamento que se traça o rumo de todo o projeto de implementação de GC na organização. Nessa etapa, identificam-se as competências essenciais e os

conhecimentos necessários aplicados nos processos críticos e formulam-se os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas que deverão ser perseguidos, no intuito de eliminar as lacunas de conhecimento detectadas no diagnóstico de GC.

O modelo MGCAP contempla quatro fatores críticos de sucesso ou **viabilizadores**: liderança, tecnologia, pessoas e processos.

Em primeiro lugar, cabe às **lideranças** enviaar todos os esforços necessários para implementação da GC no órgão. É a liderança quem aloca recursos financeiros para viabilizar as iniciativas de GC e assegura a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços (Batista, 2012).

Depois, apresenta-se como viabilizadora a **tecnologia** aplicada como suporte em práticas de GC para a criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. A tecnologia fornece uma plataforma para a retenção do conhecimento organizacional por meio de repositórios de conhecimentos, que ajudam na disseminação do conhecimento explícito. Batista (2012) aponta que “é essencial para os processos de GC que a intranet ou portal corporativo seja utilizado como principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação” (Batista, 2012, p. 57).

As **pessoas** constituem um elemento crítico dentro do processo de implementação de práticas e ações de GC em qualquer organização. Segundo Batista (2012, p. 58), “é importante disseminar de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC” aos colaboradores, em especial aos mais novos, para que possam rapidamente aderir ao esforço de disseminar a GC em toda unidade.

Por último, o modelo de Batista contempla o **processo** como o quarto viabilizador.

Processos sistemáticos e modelados de maneira efetiva podem contribuir para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social e contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade na administração pública e para o desenvolvimento nacional (Batista, 2012, p. 60).

Exemplos de processos estruturados que se relacionam com a identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional podem ser percebidos quando os servidores realizam, dentro do seu trabalho, iniciativas como: Melhores Práticas (*Best practices*), *Benchmarking*, *Brainstorming*, Lições Aprendidas, Sistemas de inteligência organizacional, Sistema de gestão por competências, Banco de competências organizacionais, Banco de competências individuais, Mapeamento ou auditoria do conhecimento, entre outros.

Outro componente importante do modelo de GC para Administração Pública é o **processo de GC**, contemplando as fases de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. “O processo de GC gera para as organizações aprendizagem e inovação e, como decorrência, aumenta a capacidade individual, das equipes, da organização e da sociedade.” (Batista, 2012, p. 63).

Na primeira fase (**Identificar**), as competências mais importantes de cada servidor são, bem como os *gaps* do conhecimento, identificadas para que a unidade planeje sua estratégia de GC alinhada aos objetivos estratégicos da organização.

Na fase seguinte (**Criar**), a organização elimina as lacunas do conhecimento por meio da conversão do conhecimento e a criação de novo conhecimento. Para Batista (2012), a criação do conhecimento pode ocorrer em três níveis: individual, da equipe e organizacional.

Dentro do Processo de GC, o autor considera a fase **Armazenar** como a preservação do conhecimento organizacional. Para ele, existe uma dificuldade extrema em explicitar e armazenar a experiência e a especialização, pois são formas de conhecimento tácito.

Na 4ª fase (**Compartilhar**), “as organizações públicas devem promover a criação de uma cultura de compartilhamento.” (Batista, 2012, p. 64). O especialista explica que a ação de compartilhar o conhecimento entre as pessoas promove a aprendizagem contínua e a inovação e, por conseguinte, permite atingir os objetivos organizacionais.

A última atividade do Processo de GC (**Aplicar**) envolve a utilização e reutilização do conhecimento na organização. O conhecimento agrega valor apenas quando é aplicado nos processos de apoio, pro-

cessos finalísticos e, conseqüentemente, melhora produtos e serviços da organização pública.

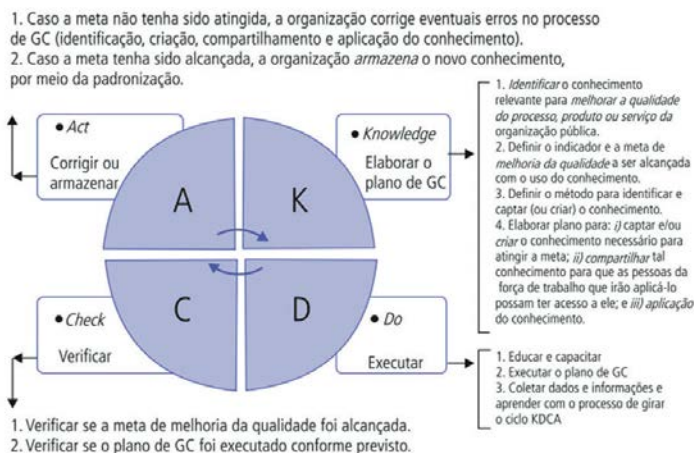
O Ciclo KDCA é o componente central do modelo de Batista. O Ciclo KDCA deve ser utilizado na “gestão e no gerenciamento de projetos, de programas e de políticas públicas para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento brasileiro” (Batista, 2012, p. 64).

O Ciclo KDCA se baseia no Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), uma ferramenta de gestão bastante utilizada para racionalizar, padronizar e organizar processos. Um dos principais motivos para o sucesso do PDCA é o fato de ele dividir a administração de processos em etapas. Com isso, ele torna o processo de gestão bem mais eficiente e ainda facilita a realização de mudanças.

O ciclo PDCA conta com as seguintes etapas: P, de *PLAN* (planejar), quando são definidas as metas de melhoria e os métodos que permitirão atingir as metas propostas; D, de *DO* (executar), quando são executadas as atividades de educação e treinamento; e as tarefas definidas no plano (com coleta de dados); C, de *CHECK* (verificar), quando se verificam os resultados da tarefa executada; e A, de *ACTION* (atuar corretivamente), quando a organização atua corretivamente, caso as metas não tenham sido atingidas.

Conforme demonstrado na Figura 7, percebe-se que o autor trocou o P do ‘*Plan*’ pelo K do ‘*Knowledge*’, visando transferir o foco no controle de processos para o conhecimento existente nas atividades do processo de GC. A principal característica do Ciclo KDCA é relacionar os processos de GC com o desempenho organizacional (Batista). Os **resultados** que envolvem os processos de GC entram como o quinto componente do Modelo de GC para Administração Pública. Para Batista (2012), os resultados da Gestão do Conhecimento podem ser divididos em imediatos e finais. Os resultados imediatos são aprendizagem e inovação e, como consequência, o incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento.

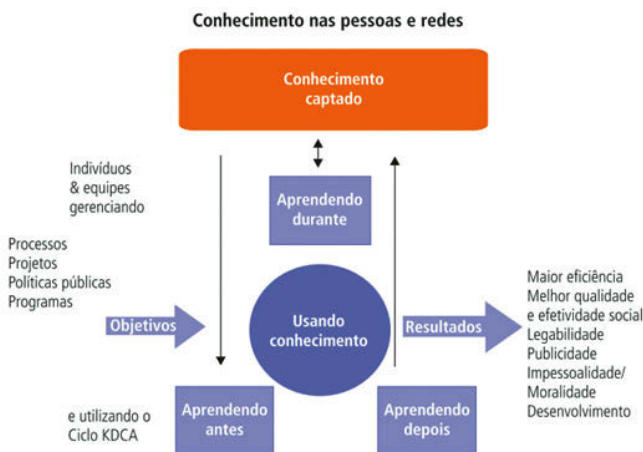
Figura 7 – O Ciclo KDCA



Fonte: Batista (2012, p. 66)

A Figura 8 apresenta o ciclo operacional de GC na Administração Pública. O ciclo Operacional e o ciclo KDCA colaboram, com o processo de GC, “para promover a aprendizagem e a inovação na administração pública” (Batista, 2012, p. 68).

Figura 8 – Ciclo Operacional da Gestão do Conhecimento na Administração Pública



Fonte: Batista (2012, p. 68)

Por fim, o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira apresenta as **partes interessadas** (cidadão-usuário e sociedade) como componente importante no processo de implementação e manutenção da GC na instituição. O especialista do Ipea pondera que:

A Gestão do Conhecimento sobre os cidadãos-usuários é fundamental para que a organização pública cumpra sua missão e atenda às necessidades e expectativas dos destinatários dos seus serviços. Portanto, o foco no cidadão-usuário é fundamental para o êxito da estratégia e plano de GC das organizações públicas (Batista, 2012, p. 70).

Depois de explicar sobre a concepção do MGCAP, com a apresentação dos seis componentes, Batista apresenta em seu livro as etapas de implementação do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC). São elas: a) Diagnosticar; b) Planejar; c) Desenvolver e d) Implementar. O Quadro 5 mostra cada etapa e suas respectivas atividades e processos que formam o PGC do modelo de Batista.

Quadro 5 – Etapas e atividades do processo de elaboração do PGC

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

Fonte: Batista (2012, p. 88)

Na primeira fase (**Diagnosticar**), é realizada uma autoavaliação para apurar o grau de maturidade de GC da instituição pública. Para isso, Batista criou o “Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública”, mostrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Instrumento para avaliação da GC do modelo de Batista

Critério 1.0: liderança em GC		Pontuação
1.	A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	
2.	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	
3.	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	
4.	A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	
5.	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	
6.	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	
Subtotal critério 1.0: liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional (CGO)		

Fonte: Batista (2012, p. 66)

Batista (2012, p. 91) utiliza sete critérios em seu instrumento de pesquisa, igualmente aplicados pelo modelo APO. São eles: **Liderança em GC, Processo, Pessoas, Tecnologia, Processo de GC, Aprendizagem e Inovação e Resultados da GC**. Cada critério possui seis assertivas, sendo que cada assertiva recebe uma pontuação conforme a média das respostas dos participantes.

O cômputo das pontuações de cada assertiva mostra a pontuação individual e em grupo. Após obter a pontuação individual e a pontuação em grupo, cada grupo aponta os “pontos fortes e as oportunidades de melhoria para cada um dos sete critérios” (Batista, 2012, p. 94). A seguir, um exemplo do processo demonstrado na Figura 9.

Figura 9 – Folha de pontuação do instrumento para avaliação da GC

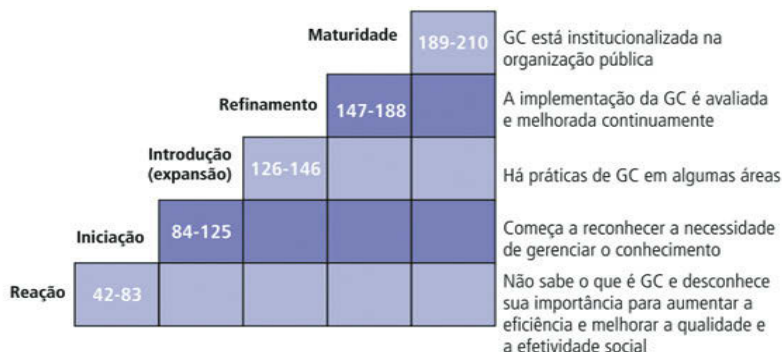
Critério	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)		Pontuação máxima	Colocação (1 – 7) ¹
1.0	Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)	11	30	2
2.0	Processo (assertivas de 7 a 12)	11	30	2
3.0	Pessoas (assertivas de 13 a 18)	6	30	5
4.0	Tecnologia (assertivas de 19 a 24)	6	30	5
5.0	Processos de GC (assertivas de 25 a 30)	6	30	5
6.0	Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)	7	30	4
7.0	Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)	12	30	1
	Total	59	210	

Fonte: Batista (2012, p. 123)

O próximo passo é o tabelamento das pontuações finais dos grupos de acordo com cada critério. Batista sugere representar o resultado em um gráfico radar (Apêndices O e P), pois esse tipo de gráfico “mostra as pontuações atuais obtidas pela organização em cada critério e a pontuação máxima de cada critério” (Batista, 2012, p. 94).

Apurada a pontuação final, torna-se possível a identificação do nível de maturidade em GC da unidade pesquisada. Esse grau pode variar do nível “reação”, que é o mais baixo, até o nível “maturidade”, que é o mais alto. A Figura 10 apresenta os níveis de maturidade e seus intervalos de pontuação. Apura-se a pontuação final obtida nas respostas do questionário e detecta-se qual nível se encaixa esse valor. A partir dessa observação, tem-se o grau de maturidade de GC da área.

Figura 10 – Os cinco níveis de maturidade em GC e seus significados



Fonte: Batista (2012, p. 95)

A partir da apuração do nível de maturidade da organização avaliada (**Diagnosticar**), todo o restante do processo ganha uma diretriz, no sentido de que as próximas etapas (**Planejar, Desenvolver e Implementar**) se basearão no levantamento de qual estado encontra-se, atualmente, a área que receberá a implementação do projeto piloto de GC. Essas etapas não serão descritas neste trabalho, o que não prejudicará o entendimento da relação entre o MGCAP e o MGCSF, descrito no capítulo 4.

3. METODOLOGIA

3.1 Enfoque Metodológico

Segundo Lima (2012), o estudo de caso é uma forma de realizar uma pesquisa empírica sobre um fenômeno em curso e seu contexto real. O estudo de caso parte do princípio de que um determinado evento pode ser explicado pela exploração de unidades de estudo, de modo a proporcionar a construção de análises comparativas. Essa metodologia leva o pesquisador a um mergulho profundo na realidade pesquisada, permitindo conhecer o **como** e o **porquê** de um fenômeno, ou seja, o próprio caso. Este trabalho de mestrado encaixa-se nesse conceito. Primeiro, porque aborda um evento em curso, que ocorreu com a aplicação da metodologia MGCSF na Segraf. Depois, observa e analisa resultados de unidades separadas para obter a melhor avaliação sobre os diagnósticos de GC. A abordagem utilizada nas etapas do processo de implementação do MGCSF foi tanto “qualitativa quanto quantitativa, utilizando-se de técnicas de observação direta intensiva e direta extensiva” (Lakatos; Marconi, 2013, p. 222).

Na técnica extensiva, foi adotado como instrumento de coleta o questionário, “constituído por uma série de questões [...] respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador” (Lakatos; Marconi, 2013, p. 223). No caso do questionário de diagnóstico trabalhado no modelo, foram enviadas aos respondentes 30 assertivas para, em especial, coletar as informações e mensurar o grau de maturidade de GC da área.

Antes da aplicação do questionário, o modelo apresenta uma etapa onde os líderes das unidades pesquisadas recebem um conjunto de 60 assertivas para escolherem 30 no total. Esse levantamento foi feito por meio de envio de um formulário via *Google Forms*¹, em que os colaboradores selecionam as questões que mais se encaixam no contexto da área.

1 Aplicativo de gerenciamento de pesquisas utilizado para coletar informações por meio de questionários e formulários de registros on-line.

Este estudo de caso também propôs melhorias para aperfeiçoamento do MGCSF. Uma delas é a criação de uma entrevista estruturada para obter dos participantes a reação que tiveram sobre as técnicas e ferramentas utilizadas ao longo da aplicação do modelo. “A entrevista estruturada é um tipo de observação intensiva e baseia-se em um roteiro preestabelecido com as mesmas questões para todos os candidatos” (Lakatos; Marconi, 2013, p. 234).

Outra proposta apresentada foi a criação de um formulário para realização de uma pesquisa de perguntas abertas, com vistas a obter respostas livres sobre cada questão. Essa pesquisa servirá para levantar os serviços (essenciais e críticos) e os conhecimentos (necessários ou não) dos colaboradores de cada área. Esse assunto será detalhado mais à frente no capítulo 4.

Os questionários e as entrevistas foram elaborados em formulário *Google Forms* e enviados via *e-mail* institucional para cada envolvido no projeto. Nenhum levantamento dos dados individuais foi feito presencialmente com intuito de não inibir o respondente e prejudicar o resultado.

3.2 Análise de Dados

Previamente, cabe mencionar que o autor atuou na implantação de um projeto estratégico de Gestão do Conhecimento no Senado Federal, logo após a publicação da Norma ISO 30.401:2018 (ISO, 2018), em 2019. A Diretoria-Geral concedeu ao Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica a incumbência de elaborar um projeto estratégico que abarcasse a implementação de práticas de GC nas unidades da Casa. Os analistas do Senado pensaram então na elaboração de um modelo próprio de GC que foi aplicado na Segraf em caráter experimental.

Essa experiência despertou o interesse de um desses analistas, o autor deste trabalho, em contribuir de alguma forma com o estudo das ações implementadas pelo modelo de GC construído para o Senado. Para tanto, o pesquisador resolveu realizar um estudo de caso no intuito de analisar e detectar esses procedimentos realizados em uma área piloto da Casa e, se necessário, propor melhorias para aperfeiçoamento do modelo.

Nesse sentido, para conhecer a fundo sobre o projeto piloto aplicado na Segraf, partiu-se para a análise e estudo de documentos relevantes na literatura sobre a Gestão do Conhecimento e a maturidade da Gestão do Conhecimento nas organizações, em especial aqueles que serviram de fundamentação teórica na elaboração do Modelo de Gestão do Conhecimento do Senado Federal – MGCSF.

A implementação na Segraf exigiu, deste pesquisador, além de estudar sistematicamente o modelo de Batista (2012), uma análise profunda das diretrizes da norma do conhecimento, com foco na interpretação daquilo que a padronização poderia contribuir para a construção das assertivas que embasaram o questionário de diagnóstico do grau de maturidade da área.

Para apurar se a correlação estava adequada entre as diretrizes e requisitos da norma e as assertivas criadas para cada dimensão do método, foram analisadas as 60 questões criadas pela equipe do projeto, cada qual com seus dizeres relacionados à respectiva dimensão.

Cabe explicar que, tanto “Requisitos” na Norma ISO quanto “Dimensão” no MGCSF são categorias de temas que tratam as diretrizes e assertivas mencionadas neste trabalho. No capítulo quatro, essa parte será mostrada em detalhes.

Após analisar a correlação de todas as assertivas com os requisitos da norma e verificar sua adequação em cada caso, passou-se a estudar o resultado obtido com as respostas do “Questionário de Pesquisa Diagnóstico” de cada participante do processo de implementação de GC nas unidades da Segraf. Das 60 assertivas disponíveis, escolhem-se 30 para compor o questionário aplicado nas unidades-piloto. Esse questionário tinha como objetivo apurar o nível de maturidade em GC de acordo com as pontuações obtidas pelas respostas a essas 30 assertivas.

O estudo de caso verificou o resultado do grau de maturidade em GC das quatro áreas subordinadas à Segraf, envolvendo os serviços da Diretoria da Segraf e de três coordenações: Coordenação de Edições Técnicas (Coedit) da Secretaria de Editoração e Publicações; Coordenação de Gestão da Produção (Cogep) e Coordenação Industrial (Coind). Os serviços dessas coordenações são setores extremamente técnicos, sendo que áreas como estas na atividade pública necessitam, constantemente, “identificar, criar, compartilhar, armazenar e aplicar o conhecimento entre seus processos críticos” (Batista, 2012, p. 52).

A amostra analisada continha 29 servidores, distribuídos entre as unidades da seguinte forma: Diretoria: sete servidores, Coedit: cinco servidores, Cogep: quatro servidores e Coind: 13 servidores.

A partir da análise dos pontos obtidos de acordo com a percepção de cada pessoa em relação ao conteúdo das perguntas, foi possível apurar o nível de maturidade de GC por pessoa, por grupo, por dimensão e geral.

Cada uma das 30 assertivas teve sua pontuação final obtida com a soma das respostas das 29 pessoas. A soma dos pontos das assertivas de cada respondente (mínimo: 29 – máximo: 116) determina em que nível de maturidade o setor encontra-se naquele momento.

O método tratou o critério de pontuação dentro de quatro instâncias de intensidade/percepção (Inexistente, Pouco, Moderado e Muito), cada qual com seu respectivo valor (1 – 2 – 3 – 4). Assim, verifica-se que, com base na pontuação final obtida a nível individual ou coletivo, é possível identificar o seu grau de maturidade em GC, sendo que a percepção é tanto maior quanto maior for a nota dada pelo respondente.

A partir da análise do resultado da pesquisa, percebeu-se ser plenamente possível aferir as melhores e piores percepções sobre a GC na visão de cada colaborador. A partir daí, por exemplo, pode-se pensar em um plano de capacitação em práticas de GC por colaborador, conforme as dificuldades encontradas nos resultados.

A investigação cotejou também os resultados das equipes de cada unidade-piloto da Segraf. O estudo possibilitou inferir a respeito dos maiores e menores níveis de maturidade em GC, permitindo, com isso, planejar estratégias para atacar o *gap* de conhecimento desses locais. Por fim, com a soma das médias de cada assertiva, obtém-se o Nível de Maturidade em GC por dimensão e de toda a amostra envolvida na pesquisa.

A matriz de maturidade foi analisada e comparada com a matriz apresentada por Batista que, por sua vez, utilizou em seu modelo a mesma matriz da APO (Nair; Prakash, 2009). A matriz da APO possui cinco níveis: Reação, Iniciação, Introdução, Refinamento e Maturidade. Já a matriz do MGCSF possui quatro faixas: Desconhecida, Percebida, Estabelecida e Aprimorada.

O modelo do Senado uniu as duas últimas instâncias da APO (Refinamento e Maturidade), compreendendo-se em uma só: Aprimorada. Isso porque os criadores do MGCSF deduziram que sempre há o que melhorar em práticas de GC, não considerando, portanto, que a GC está institucionalizada em definitivo na organização.

3.3 Análise de procedimentos e ferramentas

Para elaboração e implementação do MGCSF, a equipe do projeto utilizou, em cada fase, algum tipo de procedimento que pudesse resultar na entrega de algum produto. Atualmente, os gestores possuem uma vasta quantidade de ferramentas voltadas para a gestão de processos, projetos, pessoas e de qualidade. Fazer escolhas adequadas às necessidades e à realidade da organização é importante para não desistir da aplicação dos métodos no meio do caminho e para assegurar que os objetivos sejam alcançados.

Nos documentos analisados por este pesquisador, percebeu-se que a estrutura do modelo continha três fases, cada qual com seus respectivos processos e dinâmicas. As etapas e as dinâmicas foram estudadas no sentido de avaliar a adequação ao caso. Todos os caminhos e o corpo de regras definidos na metodologia devem ter coerência com aquilo que se pretende alcançar.

No primeiro momento, o modelo apresenta a dinâmica de *kick off meeting*, realizada por meio de uma reunião com o diretor da Segraf e os chefes de cada área envolvida no processo de implementação. Nessa reunião, a equipe do projeto expõe o Termo de Abertura do Projeto (TAP), contendo todo o escopo do trabalho. Além disso, a reunião aborda o cronograma do projeto e uma explanação sobre como realizar a adaptação do questionário de apuração do grau de maturidade.

O MGCSF compreende as seguintes fases e ferramentas:

Diagnosticar a Gestão do Conhecimento: nessa fase, foi analisado no trabalho a ferramenta mais importante do processo. Trata-se do questionário de autoavaliação, aplicado para diagnosticar o nível de conhecimento em GC. Foi aplicado como uma pesquisa *on-line* estruturada, com 30 afirmativas pré-definidas para resposta individual,

visando aferir o *Gap* de Conhecimento de cada colaborador (Nível de Maturidade em GC).

Planejar a Gestão do Conhecimento: nessa seção, aplicam-se algumas ferramentas de gestão, como:

Matriz G x U x T: também conhecida como matriz de priorização, é uma técnica utilizada em gerenciamento de projetos como modo de identificar e priorizar tarefas e/ou problemas. A classificação de prioridade é realizada de acordo com a Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) do ponto em avaliação. No MGCSF, foi utilizada para identificar as principais lacunas do conhecimento e, depois, priorizar os projetos de GC pela sequência GUT.

Para desenvolver a visão, o objetivo e as estratégias de GC, foram utilizadas as técnicas de *Brainstorming* e *CANVAS*². A primeira compreende uma técnica de estímulo ao surgimento de soluções criativas. Discute-se em grupo todas as ideias apresentadas por todos os participantes, no intuito de resolver algum problema ou de produzir um trabalho criativo. O *CANVAS* trabalha com um modelo visual, onde é descrito a essência do negócio e os pontos necessários para o seu funcionamento. Chamado também de *Business Model Canvas*, trata-se de um modelo de estruturação de negócios eficiente, moderno e muito prático.

O *framework Bullseye* foi adaptado no MGCSF para definir o projeto principal. A dinâmica realiza uma ideação individual e em grupo, com validação final de consenso sobre o projeto que será implementado em cada unidade. Esse *framework* é uma ferramenta de gestão de negócios, desenvolvida para ajudar as organizações a alcançarem seus objetivos de maneira mais eficiente. A palavra *Bullseye* significa “centro da mira”, refletindo o objetivo principal da ferramenta: ajudar a instituição a se concentrar nas ações mais importantes para alcançar seus objetivos.

Desenvolver a Gestão do Conhecimento: este módulo se caracteriza pelo desenvolvimento de ações relacionadas à GC na área onde será implementado o projeto piloto.

2 Ferramenta de gerenciamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes em uma única página.

O piloto aplicado na Segraf foi analisado sob as seguintes questões:

a. Testar a eficácia e a efetividade do processo de implementação do projeto: o projeto piloto deve responder às seguintes perguntas: i) os resultados esperados do projeto foram alcançados? ii) qual foi a melhor maneira de se chegar aos objetivos propostos no projeto piloto? iii) as pessoas mostraram interesse em participar da experiência?

b. Gerar informações para melhoria do processo: i) o que funcionou na implementação do piloto? ii) o que saiu errado? iii) o que faltou no contexto do modelo? iv) o que pode ser retirado ou substituído?

c. Verificar os riscos do projeto: i) o que pode acontecer que impacta nas ações de implementação de cada fase do projeto? ii) quais planos de contingência a equipe do projeto pensou em adotar, se necessário fosse? iii) quem ficou responsável pela gestão dos riscos na unidade piloto? iv) foram definidas formas de lidar com as resistências à implementação?

d. Convencer as partes interessadas dos benefícios da mudança ou inovação: é fundamental obter sucesso para justificar os investimentos na área de GC. “O projeto piloto é uma oportunidade para se obter um ganho rápido” (Batista, 2012, p. 112). Aqui, entraram questões como: i) a alta administração e as chefias intermediárias apoiam o projeto piloto? ii) O projeto piloto foi divulgado a todas as partes interessadas? iii) Existe verba para aplicar nos projetos de GC? iv) as pessoas estão capacitadas para assumirem a responsabilidade de replicar o modelo em outras áreas?

Segundo orientação da APO, são os seguintes os passos do processo de implementação do projeto piloto: i) escolher o projeto; ii) definir os indicadores; iii) estabelecer procedimento; iv) instalar o sistema; v) elaborar o material de comunicação; vi) capacitar a equipe; vii) implementar e monitorar o projeto piloto; e viii) utilizar os resultados.

Nessa etapa trabalha-se também a questão da comunicação do projeto como forma de conscientização das pessoas sobre a importância do envolvimento de todos para o sucesso do projeto. A ideia é elaborar uma campanha de divulgação interna na Segraf, utilizando ferramentas de comunicação, como internet e portal corporativo, e-mail, reuniões e fóruns de discussão.

As práticas de GC serão adequadas a cada tipo de projeto de GC selecionado. Para isso, utiliza-se a técnica de análise comparativa, realizando um exame de compatibilidade entre o conteúdo da assertiva e as práticas de GC conhecidas e aplicadas nas empresas.

3.4 Desenho de Pesquisa

A pesquisa foi estruturada em três etapas, utilizando instrumentos específicos, tanto de coleta de dados quanto de modelo de análise.

Na primeira etapa, trabalhou-se com a revisão bibliográfica para fundamentação e suporte teórico, além do estudo de toda a documentação produzida pela equipe do projeto na elaboração e aplicação do modelo de GC na Segrat. Preliminarmente, buscou-se entender todo o processo de concepção, construção e aplicação do MGCSF. Nessa fase, foram levantadas questões como: i) como surgiu a ideia do modelo próprio? ii) quem participou, efetivamente, da criação e implementação dele na Segrat? iii) quais foram as estratégias utilizadas para definição do modelo? iv) quais foram os critérios utilizados para a escolha da área piloto?

Na fase seguinte, este pesquisador realizou uma imersão nas três etapas definidas pelo modelo de implementação da Gestão do Conhecimento no Senado Federal: i) Diagnosticar a Gestão do Conhecimento na Unidade; ii) Planejar a Gestão do Conhecimento e iii) Desenvolver a Gestão do Conhecimento. Foram analisados cada processo por fase, com vistas a apurar a coerência entre as atividades, a sequência entre as fases e as ferramentas e dinâmicas utilizadas.

Por fim, o pesquisador realizou uma análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário, que diagnosticou a situação da GC nas unidades da Segrat. Essa análise foi essencialmente quantitativa, pois trabalhou-se as pontuações extraídas pelas respostas dadas a cada assertiva pelas 29 pessoas participantes do processo de implementação do MGCSF.

A investigação permitiu aferir a situação de cada área estudada, seja individual ou em equipe, tendo como consequência a possibilidade de propor melhorias aos pontos críticos encontrados pela aplicação da metodologia.

Este trabalho de mestrado buscou atender aos seguintes objetivos específicos:

- a. Conhecer sobre o projeto piloto aplicado na Segraf;
- b. Analisar o MGCSF e suas peculiaridades;
- c. Apresentar propostas de ações e práticas de GC a serem aplicadas na Segraf;
- d. Propor melhorias na metodologia para a aplicação em outras organizações.

Em suma, para o alcance desses objetivos foram adotadas as seguintes ações:

Estudo completo do “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira”, desenvolvido pelo professor Fábio Ferreira Batista e as orientações da Norma ISO 30401:2018 (ISO, 2018), que serviram como base para criação do Modelo de Gestão do Conhecimento do Senado Federal – MGCSF. Envolve também analisar toda a documentação gerada na implementação pertinente ao caso em estudo.

O modelo foi implementado utilizando técnicas e dinâmicas em grupo, além de ferramentas de gestão como *Brainstorming*, *SCRUM*, Matriz GUT, *CANVAS*, *Bulleye*, *Trello*, *MS Teams* e pesquisas eletrônicas via *Google Forms*. Deve-se analisar cada ferramenta utilizado em relação ao propósito daquele determinado processo do modelo. Sendo assim, o exame das ferramentas foi realizado por meio de pesquisas na intranet, a fim de obter conhecimento sobre cada uma delas e verificar se estão adequadas ao contexto.

Análise do modelo em relação à necessidade ou não de se incrementar algum tipo de fase ou procedimento que possa possibilitar sua aplicação em qualquer tipo de organização pública. O MGCSF foi baseado no modelo de Batista e criado, exclusivamente, para aplicação em instituições públicas. Por isso, o exame a fundo sobre a flexibilidade das assertivas extraídas da norma ISO foi tratado como fator decisivo na possibilidade de extensão da metodologia para outras áreas da Casa e para outros tipos de organização.

As oportunidades de melhorias foram selecionadas a partir das análises realizadas na planilha resultante das respostas às 30 asserti-

vas. Com essa planilha, este pesquisador teve a oportunidade de analisar todas as respostas de cada respondente, com ênfase naquilo que os dados quantitativos poderiam mostrar em termos de pontos fortes e pontos fracos. A partir dessa análise, pode-se pensar uma lista de sugestões de práticas e iniciativas de GC que vão auxiliar no desempenho da área pesquisada.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão relatadas as análises sobre fatos e dados que abrangeram todo o projeto de pesquisa, junto às devidas argumentações acerca dos temas mais relevantes, sempre com a crítica voltada para a possibilidade de propagação do modelo para todo o Senado, com vistas à aplicação em todo tipo de organização pública.

4.1 O Modelo de Gestão do Conhecimento do Senado Federal – MGCSF

4.1.1 Considerações iniciais

Este trabalho não propõe uma comparação entre modelos, mas sim um aprimoramento do modelo idealizado por Batista (2012), conforme exposto na última seção. Portanto, considera-se que o modelo criado pelos analistas do Senado possui forte embasamento científico, haja vista ter sido originado de modelos construídos com sólido estudo na área, além de ser baseado nos conhecimentos e experimentos em GC da APO – *Asian Productivity Organization*, onde atuam, como membros, especialistas na ciência do conhecimento de diversas partes do mundo.

Batista (2012) salienta que:

O modelo e o manual de implementação da GC propostos aqui não são documentos acabados, no sentido de que há muito que pode e deve ser aprimorado. **A expectativa do autor é que especialistas em GC e servidores e gestores encarregados de implementar a GC nas suas organizações** possam contribuir para o aperfeiçoamento tanto do modelo como do manual (Batista, 2012, p. 73, grifo nosso).

Nesse sentido, os especialistas em estratégia do Senado criaram um modelo próprio de implementação de GC, utilizando bons “ingredientes” do Modelo de Gestão de GC para Administração Pública produzido pela equipe do especialista do Ipea, professor Fábio Ferreira Batista. E foi da combinação dos ensinamentos do MGCAP com as dire-

trizes da norma ISO 30401:2018 (ISO, 2018) que surgiu o modelo de GC do Senado Federal – MGCSF.

Para criação e implementação do modelo próprio, foram realizadas várias etapas e cada uma delas com seus respectivos processos e produtos. Ao finalizar o conjunto de processos e obter todos os produtos, então, tem-se o modelo implementado na área. Percebeu-se que a criação de um método que pudesse ser customizado e aplicado em diversas unidades do Senado exigiu da equipe do projeto muito esforço, no sentido de extrair ao máximo as orientações da norma do conhecimento e da literatura específica sobre GC em organizações públicas.

Para realizar o levantamento da existência de práticas de GC e encontrar o grau de maturidade das áreas, a partir de um minucioso trabalho de interpretação da norma padrão do conhecimento, procurou-se adequar as diretrizes descritas em cada requisito da norma como uma assertiva dentro de cada dimensão do método. Com isso, foram criadas 60 questões no geral (Apêndice A), cada qual com seus dizeres relacionados à respectiva dimensão, dentre as quais 30 são escolhidas pelos gestores dentro das sete dimensões: **institucional, liderança, pessoas, suporte, processos, informação, avaliação de desempenho**. O Quadro 7 apresenta um exemplo dessa correlação com a dimensão Liderança.

Quadro 7 – Correlação entre a ISO 30401:2018 e o MGCSF

REQUISITO/DIMENSÃO: LIDERANÇA

CORRELAÇÃO ENTRE A NORMA 30401:2018 E O MGCSF

DIRETRIZES DA NORMA 30401:2018	ASSERTIVAS DO QUESTIONÁRIO
A alta administração deverá demonstrar liderança e comprometimento com o sistema de Gestão do Conhecimento ao assegurar que a política e os objetivos de Gestão do Conhecimento sejam estabelecidos, compatíveis e estejam alinhados com o direcionamento estratégico da organização, bem como possam ser avaliados.	A Diretoria e as chefias intermediárias garantem que os objetivos de uma Gestão do Conhecimento sejam estabelecidos e alinhados com a direção estratégica da Segraf, sendo passíveis de avaliação.

DIRETRIZES DA NORMA 30401:2018 (cont.)	ASSERTIVAS DO QUESTIONÁRIO
A alta administração deverá demonstrar liderança e comprometimento com o sistema de Gestão do Conhecimento ao dirigir, motivar, inspirar, capacitar e apoiar as pessoas para que contribuam para a eficácia do sistema de Gestão do Conhecimento.	A Diretoria e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação de conhecimento e inovação.
A alta administração deverá assegurar que as responsabilidades e a autoridade para funções relevantes no âmbito do sistema de Gestão do Conhecimento sejam atribuídas e comunicadas dentro da organização e aos <i>stakeholders</i> externos, conforme necessário.	A Diretoria atribui responsabilidade e autoridade para garantir o engajamento das pessoas e a aplicação efetiva da Gestão do Conhecimento dentro da Segráf.
A alta administração deverá estabelecer uma política de Gestão do Conhecimento adequada ao propósito da organização e que estabeleça expectativas para todos os trabalhadores no que diz respeito à utilização do sistema de Gestão do Conhecimento e ao desenvolvimento de uma cultura que valoriza o conhecimento.	A Diretoria implementou uma política de gestão de conhecimento apropriada aos objetivos da Segráf e que estabelece expectativas para todos os colaboradores com relação ao uso de um sistema de Gestão do Conhecimento e à formação de uma cultura que valorize o conhecimento.
A organização deve promover valores organizacionais que aumentem a confiança como elemento-chave para a Gestão do Conhecimento e assegurar que o sistema de Gestão do Conhecimento atinja o(s) resultado(s) pretendido(s).	A Segráf considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

4.1.2 O Questionário de Pesquisa Diagnóstico

Para o levantamento inicial nas áreas afetadas pela implementação do MGCSF, foi enviado um questionário aos líderes, abordando questões que visavam apurar a situação da GC na área. O questionário

é uma ferramenta altamente contributiva para a descoberta de pontos essenciais relativos ao tema em estudo, pois se trata de um “procedimento formal e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (Lakatos; Marconi, 2013, p. 155).

As assertivas utilizadas para o diagnóstico podem sofrer alterações (supressão ou inclusão), de acordo com as informações dos gestores envolvidos no projeto. Para oferecer um leque de escolha a esses líderes, foram apresentadas 60 assertivas, cada qual com os respectivos preceitos da Norma ISO 30401:2018 (ISO, 2018) relacionados à sua dimensão, conforme exemplo apresentado no Quadro 7. Das 60 questões, os líderes das áreas onde serão aplicadas a metodologia escolhem a metade, dentro das sete dimensões: Institucional, Liderança, Pessoas, Suporte, Processos, Informação e Avaliação de Desempenho.

Cabe salientar que, no novo modelo, cada área de conhecimento foi denominada de “Dimensão” em alusão ao modelo APO adaptado por Batista, enquanto na norma, foi chamada de “Requisitos”.

O questionário foi estruturado com 4 (quatro) ou 5 (cinco) assertivas por dimensão, em um total de 30 (trinta). As dimensões ‘Liderança’ e ‘Pessoas’ receberam uma assertiva a mais (5) pela importância e peso que possuem nos processos de Gestão do Conhecimento. Isso foi decidido entre os membros do projeto, a partir da experiência e da percepção pessoal de cada um em relação ao tema.

As questões foram elaboradas em formulário *Google Forms* e enviadas via e-mail institucional para cada envolvido no projeto e tinham como objetivo traçar um diagnóstico do grau de maturidade em GC da unidade do respondente. Nesse questionário foi utilizada uma metodologia adaptada da Escala Likert – que possui cinco tipos de respostas: a) discordo totalmente; b) discordo; c) indiferente (ou neutro); d) concordo e e) concordo totalmente.

Não obstante, no método foi utilizada uma escala de pontuação de um a quatro, conforme expresso no Quadro 8. Com base na pontuação final obtida pela unidade, é possível identificar o seu nível de maturidade em GC, em uma escala de quatro instâncias de intensidade/percepção (1- Inexistente / 2 – Pouco / 3 – Moderado / 4 – Muito). A intenção dessa escala é, diferentemente da Escala Likert, eliminar o ponto central que sempre suscita dúvidas ao respondente, atuando como ponto de “fuga”, interferindo sobremaneira no resultado.

Quadro 8 – Representação do peso das assertivas em relação ao grau de intensidade

Inexistente	Pouco	Moderado	Muito
1	2	3	4
Oportunidade de melhoria		Pontos fortes	

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Cada participante respondeu a 30 assertivas com as seguintes opções:

1 – Inexistente (acredita-se que não existem práticas de GC relacionadas ao tema da assertiva)

2 – Pouco (acredita-se que existe algum tipo de ação em GC, porém, com baixa intensidade)

3 – Moderado (acredita-se que existe algum tipo de ação em GC, já com intensidade média)

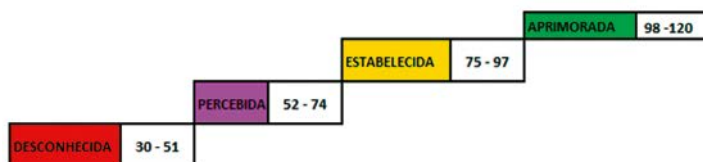
4 – Muito (acredita-se que existem práticas de GC com alta intensidade).

A escala de valor identifica os pontos fortes e as oportunidades de melhoria que poderão ser trabalhados com práticas de GC na unidade pesquisada, de acordo com a percepção do respondente sobre o contexto da assertiva abordada. Sendo assim, os valores entre as instâncias aumentam à medida que a percepção se mostrar melhor.

A partir do resultado da tabulação dos pontos obtidos de acordo com a percepção de cada respondente, em relação ao conteúdo das perguntas, apura-se o nível de maturidade de GC por pessoa, por grupo, por dimensão e geral. As respostas de cada servidor permitem apurar o seu nível de conhecimento de GC em relação a cada Dimensão: **institucional, liderança, pessoas, suporte, processos, informação, avaliação de desempenho.**

Figura 11 – Níveis de maturidade em GC do MGCSF

Matriz de Maturidade em GC



Onde, a Gestão do Conhecimento:

APRIMORADA: de 98 a 120 (A GC está implementada em todas as unidades e é melhorada continuamente)

ESTABELECIDA: de 75 a 97 (Práticas de GC são aplicadas na maioria das unidades)

PERCEBIDA: de 52 a 74 (A organização reconhece que é importante iniciar a aplicação da gestão do conhecimento nas unidades)

DESCONHECIDA: de 30 a 51 (A organização ainda não reconhece o valor da aplicação da gestão do conhecimento)

Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

4.1.3 Resultados da aplicação do questionário

A apresentação dos resultados quantitativos foi realizada como um exercício prático, ou seja, resolveu-se discorrer sobre alguns casos extraídos de cada dimensão para melhor entendimento em relação aos dados tabulados do questionário aplicado nas quatro áreas piloto da Segraf.

Caso 1: (dimensão: Avaliação de Desempenho). Na resposta nº 30, o servidor da Segraf informou **nota 1 (Inexistente)** para a assertiva: **A Segraf utiliza indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.**

Significa dizer que, na sua percepção sobre o conteúdo da afirmativa, o servidor acredita que não existe nenhum indicador para medir o impacto das ações de GC em prol dos resultados da organização. Isso é grave, se for avaliado o resultado da assertiva como um todo. No geral, a soma dos 29 servidores resultou em 57 pontos. Isso remete ao nível **PERCEBIDA** na matriz de maturidade (Figura 11). Dos 29 respondentes, 11 pessoas responderam com nota 1. Portanto, em média, mais de um terço (38%) da amostra acredita que a Segraf não desenvolveu indicadores para mensurar o retorno da GC nos objetivos estratégicos da instituição.

Caso 2: (dimensão: Pessoas). Na resposta nº 11, o servidor da Cogep/Seerem informou **nota 2 (Pouco)** para a afirmação: **A Segraf garante que seus colaboradores adquiram competências com base em programas de educação e capacitação que servem de apoio para o alcance dos objetivos e contribuem para o alto desempenho.**

Na percepção sobre o conteúdo da afirmativa, o servidor acredita que existe algum tipo de ação em GC, porém com baixa intensidade na sua área de atuação. Na visão dele, pode-se deduzir que não está sendo investido o suficiente em capacitação para aquisição de competências, habilidades e atitudes necessárias ao aumento da performance nas tarefas essenciais. Segundo Batista (2012, p.58), “a organização pública deve investir em programas de educação e capacitação, assim como nos de desenvolvimento de carreiras para incrementar a habilidade dos servidores e gestores públicos de identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento”.

Caso 3: (dimensão: Liderança). Na resposta nº 9, o servidor da Coedit/Seaedi informou **nota 3 (Moderado)** para a assertiva: **A Segraf considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.**

Neste exemplo, o servidor acredita que as chefias são tolerantes quantos aos erros e enxergam isso como uma possibilidade a ser trabalhada e melhorada, porém, não é algo praticado em todos os casos. A análise recai, nesse sentido, sobre a atuação constante ou não da gerência em relação a esse requisito. A Diretoria e as chefias intermediárias têm papel fundamental na institucionalização da GC dentro da organização e, por conta disso, a dimensão LIDERANÇA exerce uma força muito grande sobre as outras assertivas do instrumento.

Um bom exemplo de aplicação real dessa assertiva em análise (nº 9) é a delegação de competências e atribuições da chefia para o subordinado. O fato de deixar por sua conta a elaboração e implementação de um projeto para sua área já demonstra confiança do líder e compromisso do delegado aos possíveis riscos do projeto. Isso é uma prática de GC, podendo ser enquadrada como *Coaching*, onde o chefe (*coach*) faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo

e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas, mas não participa da execução das atividades.

Caso 4: (dimensão: Institucional). Na resposta nº 1, o servidor da Segrat informou **nota 4 (Muito)** para a afirmação: **A Segrat busca o conhecimento inexistente e/ou indisponível, utilizando técnicas como: pesquisa, desenvolvimento e inovação; lições aprendidas; aquisição de conhecimento de fontes externas e adaptação do conhecimento existente para novas aplicações.**

Neste exemplo, o servidor acredita que existem ações em GC com frequência. Na percepção dele, a secretaria está sempre buscando coisas novas fora do seu território. Está sempre ligada às inovações e incentiva seus colaboradores a buscarem essas novidades para aplicação efetiva nas atividades da área. Dentre os 29 servidores, oito (27%) responderam com nota máxima (4). A grande maioria (15) respondeu com nota 3, ou seja, acredita que existe algum tipo de ação em GC com intensidade moderada. Portanto, um total de 23 pessoas (80%) consideram que a busca por conhecimento externo por meio de Pesquisa & Desenvolvimento e a aplicação de inovações em processos é, já em operação, um ponto forte na GC da Segrat.

As análises acima sobre cada nota dada por um participante da pesquisa mostram a grande quantidade de apurações que podem ser realizadas com o resultado do Questionário de Diagnóstico do MGCSF.

Ainda em uma análise vertical da planilha de resultados, agora partindo para um exame das possibilidades coletivas, apura-se a média do grupo (conjunto de colaboradores lotados em uma determinada área), permitindo apresentar qual área está com os maiores e os menores níveis de maturidade em GC. Isso permitirá traçar estratégias para atacar o *gap* de conhecimento desses locais.

A Tabela 1 mostra a situação da Diretoria da Segrat, que, com sete participantes, obteve a menor nota (79,71) das quatro áreas analisadas. Essa nota representa a média das notas resultantes das respostas das sete pessoas, sendo assim, declaradas:

Tabela 1 – Demonstração das notas finais dos servidores da Diretoria e da média do grupo

DIRETORIA						
EGRAF	GBGRAF	GBGRAF	GBGRAF	SEDTI	SCFAT	SEDTI
82	80	63	99	62	96	76
Grau de Maturidade do grupo			79,71			

Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

Pela representação acima, duas pessoas da Diretoria, uma do Gabinete e outra do Serviço de Edições Técnicas (SEDTI) estão no nível de maturidade em GC na faixa de 52 a 74 (**PERCEBIDA**). Essa classificação indica que esses colaboradores ainda sentem dificuldades em entender ou ter algum interesse em participar de ações e práticas que envolvem a Gestão do Conhecimento. Nesse sentido, a gerência deve atuar junto aos servidores, com intuito de analisar quais pontos fracos apontados são relevantes para o negócio da organização e aplicar práticas de GC que poderão ajudar a melhorar a performance nos pontos de menor pontuação. Além disso, devem-se utilizar os conhecimentos dos servidores que se sobressaíram no resultado, para que possam ser replicadores de experiências de GC dentro do seu grupo.

Pela Tabela 2 abaixo, percebe-se que a equipe da Coordenação de Gestão da Produção (Cogep) alcançou a maior média das notas dos quatro grupos, obtendo 91,75 pontos, o que enquadra a área na maior categoria: **APRIMORADA**. As notas elevadas dadas pelos quatro participantes indicam uma percepção “Moderada” e “Muito” em praticamente todas as assertivas. Isso merece um estudo direto com cada pessoa, considerando cada resposta, a fim de cotejar se o conhecimento declarado está coerente com o conhecimento adquirido.

Deve-se considerar, também, o tamanho da amostra em relação ao todo (4/29). Ou seja, 14% das pessoas pode ser um percentual baixo em relação ao número de respondentes, mas suas notas influenciam sobremaneira o nível de maturidade geral.

Tabela 2 – Demonstração das notas finais dos servidores da COGEP e da média do grupo

Coordenação de Gestão da Produção (COGEP)			
COGEP	SEEREM	SEAGEP	SEAGEP
84	99	102	82
Grau de Maturidade do grupo			91,75

Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

Agora, entrando em uma análise horizontal dos dados da planilha de resultados da pesquisa diagnóstico e com a soma das médias de cada assertiva, obtém-se a média de cada dimensão. Essa média sinaliza o posicionamento da dimensão dentro da avaliação como um todo e permite a análise sobre em quais dimensões devem ser trabalhadas as oportunidades de melhorias. Nessa seção, optou-se em demonstrar a melhor e pior dimensão analisadas.

A dimensão que recebeu a menor pontuação no cômputo dos dados foi a AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. Essa Dimensão ficou com nota final de **2,57**, posicionando-se no 2º quadrante do nível de percepção/intensidade (2 – Pouco). O que puxou a nota para baixo foram as assertivas nº 30 (**A Segraf utiliza indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização**), com nota igual a 1,97 e, logo depois, ficou a assertiva nº 28 (**A Segraf adota métodos de monitoramento, medição, análise e avaliação de seus processos que mostram evidências de valor agregado para as partes interessadas (stakeholders)**) com nota igual a 2,52, também muito baixa em relação ao contexto da GC.

A pergunta seria: o que fazer para melhorar essas duas premissas básicas em um sistema de GC? Para se ter noção da gravidade do problema encontrado nessa vertente, somente 6% (duas pessoas) responderam com nota 4 a assertiva nº 30. Na questão nº 28 não foi diferente, apenas três pessoas responderam com nota máxima. Portanto, isso derrubou a nota final da dimensão AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. Na contramão, de acordo com a Tabela 3 abaixo, a dimensão PESSOAS recebeu a maior pontuação com nota final de **3,07**. Considerando os

critérios de intensidade de percepção, essa dimensão enquadrou-se no 3º bloco em relação ao nível de percepção em GC (MODERADO). Isso ajudou a puxar o nível geral de maturidade em GC para cima.

As outras quatro assertivas, da Dimensão PESSOAS, receberam notas entre 2,93 e 3,55, o que ajudou a resultar na nota final (3,07). Em uma análise mais aprofundada, percebe-se que somente dois respondentes informaram notas máximas para cada assertiva.

Isso demonstrou que essa dimensão se apresentou sólida diante das respostas dadas pelos 29 respondentes, encaixando-se em um nível de percepção MODERADA. Nesse sentido, deve-se levantar o que se pode extrair de pontos fortes e transformá-los em ciclos incrementais, com aplicações dessas experiências de GC de forma ampla nas unidades da Secretaria.

Cabe frisar que a planilha de resultados analisada por este pesquisador apresenta, durante o estudo de caso, cores que se relacionam com as faixas dos níveis de maturidade definidas no MGCSF. Isso melhora a visualização e o entendimento dos resultados numéricos em relação à percepção de cada respondente e ao seu respectivo nível de maturidade.

Além disso, observou-se que as duas variáveis (Total Assertiva e Média Assertivas) relacionam-se dentro dos limites mínimos e máximos considerados no modelo (29 – 116). Ou seja, não tem como obter uma nota menor do que 29 ou maior do que 116, se considerar a pontuação final de cada assertiva. Com isso, a média das assertivas (soma das notas de cada participante dividido pelo número total da amostra) apresenta-se como um importante indicador na definição das oportunidades de melhoria e dos pontos fortes.

Por fim, com a soma das médias de cada assertiva obtém-se o **Nível de Maturidade em GC** da amostra envolvida na pesquisa.

No caso do trabalho desenvolvido na Segraf, o Nível de Maturidade em GC detectado pela aplicação do instrumento de pesquisa foi de **85,21**, conforme apresentado na Tabela 3. Esta pontuação posiciona a Segraf no nível **ESTABELECIDO**, de forma a inferir que a equipe de gestores percebe que sua unidade está madura quanto à aplicação das práticas de GC, contudo, ainda se faz necessária a implementação de processos específicos de GC que garantam a melhoria contínua e registrem, intencionalmente, o melhor conhecimento disponível, em todas as operações e gerências, para o aumento de performance.

Tabela 3 – Resultados sobre as respostas do Questionário Diagnóstico MGCSF

Nº	DIMENSÃO	TOTAL ASSERTIVA	MÉDIA ASSERTIVA	MÉDIA DIMENSAO
1	INSTITUCIONAL	89	3,07	2,78
2	INSTITUCIONAL	87	3	
3	INSTITUCIONAL	74	2,55	
4	INSTITUCIONAL	73	2,52	
5	LIDERANÇA	75	2,59	2,95
6	LIDERANÇA	87	3	
7	LIDERANÇA	97	3,34	
8	LIDERANÇA	77	2,66	
9	LIDERANÇA	92	3,17	
10	PESSOAS	93	3,21	3,07
11	PESSOAS	85	2,93	
12	PESSOAS	70	2,41	
13	PESSOAS	94	3,24	
14	PESSOAS	103	3,55	
15	SUPORTE	86	2,97	2,7
16	SUPORTE	81	2,79	
17	SUPORTE	66	2,28	
18	SUPORTE	80	2,76	
19	PROCESSOS	91	3,14	2,95
20	PROCESSOS	85	2,93	
21	PROCESSOS	92	3,17	
22	PROCESSOS	74	2,55	
23	INFORMAÇÃO	81	2,79	2,78
24	INFORMAÇÃO	84	2,9	
25	INFORMAÇÃO	75	2,59	
26	INFORMAÇÃO	82	2,83	

Nº	DIMENSÃO (cont.)	TOTAL ASSERTIVA	MÉDIA ASSERTIVA	MÉDIA DIMENSAO
27	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	85	2,93	2,57
28	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	73	2,52	
29	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	83	2,86	
30	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	57	1,97	
Nível de Maturidade em GC			85,21	ESTABELE-CIDA

Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

Com esses resultados em mãos, o esforço da Diretoria da Segraf e seus líderes será desenhar um esquema de atuação em GC, considerando o resultado de cada dimensão avaliada pelo método. As recomendações e sugestões sobre esse esforço serão apresentadas no próximo capítulo.

5. RECOMENDAÇÕES AO MGCSF

5.1 Propostas de práticas e ações de GC

O trabalho realizado em alguns setores da Segraf, como áreas-piloto, permitiu o cumprimento do objetivo principal deste estudo de caso, ou seja, realizar uma avaliação sobre a implementação de um modelo de Gestão do Conhecimento no Senado. Nesse sentido, por toda a análise e discussões colocadas no capítulo anterior, abrangendo os passos para extrair a percepção dos servidores e detectar o nível de maturidade de GC das áreas, pode-se afirmar que a avaliação sobre o modelo foi positiva, mostrando-se viável sua aplicação em outras dependências do Senado.

Diante do extenso estudo bibliográfico e da elucidação de todos os processos e ferramentas que compõem o MGCSF, neste capítulo serão apresentadas recomendações ou sugestões de incremento que possam agregar algum tipo de valor ao modelo e estimular novas pesquisas acerca do tema.

Neste estudo, o questionário avaliado está condizente com as expectativas de coleta de dados inerentes aos temas de GC. Trata-se de uma ferramenta que apresenta um conteúdo de **fácil entendimento pelos participantes**, exigindo somente a informação de números (1 a 4) para cada questão. O fato de conter 30 assertivas e exigir leitura atenta **não deturpou as respostas**, demonstrando que os respondentes se preocuparam em manter a coerência conforme seu conhecimento em cada assertiva.

Dentro dos apontamentos críticos obtidos com as respostas dos participantes, recomenda-se que os planos de GC da Segraf iniciem trabalhando as assertivas que se enquadraram no nível PERCEBIDA, haja vista que essas são as maiores “dores” em relação à GC da área piloto.

São sete assertivas nessa situação, conforme demonstrado na Tabela 4:

Tabela 4 – Assertivas com nível PERCEBIDA (52 – 74)

Nº	ASSERTIVAS	DIMENSÃO	NOTA
3	A Segraf gerencia a retenção do conhecimento, protegendo-se dos riscos de perda de conhecimento com a aplicação de técnicas como: documentação; manutenção de conhecimento especializado frente à rotatividade de trabalhadores; <i>backup</i> de informações; planos de sucessão e treinamento.	INSTITUCIONAL	74
4	A Segraf gerencia a utilização de conhecimento desatualizado ou inválido, protegendo-se de erros ou de trabalhar de forma ineficiente como resultado do uso de conhecimento inadequado no atual contexto da organização.	INSTITUCIONAL	73
12	A Segraf mantém um banco de competências de seu corpo funcional.	PESSOAS	70
17	A Segraf adota um programa de comunicação para a implementação e manutenção de um sistema de Gestão do Conhecimento.	SUPORTE	66
22	A Segraf emprega processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	PROCESSOS	74
28	A Segraf adota métodos de monitoramento, medição, análise e avaliação de seus processos que mostram evidências de valor agregado para as partes interessadas (<i>stakeholders</i>).	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	73
30	A Segraf utiliza indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	57

Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

Nesse sentido, a título de proposta para implementação de ações e práticas de GC nas áreas pesquisadas, relatam-se abaixo alguns exemplos como apoio aos futuros projetos:

A assertiva 3 (A Segraf gerencia a retenção do conhecimento, protegendo-se dos riscos de perda de conhecimento com a aplicação de técnicas como: documentação; manutenção de conhecimento especializado frente à rotatividade...) recebeu nota final 74, no limite do nível **PERCEBIDA**.

O grifo na questão coloca em foco o problema apresentado na introdução desta dissertação; a “fuga” de servidores devido a aposentadorias ou transferência para outros órgãos públicos e empresas privadas. A instituição perde o servidor e o conhecimento adquirido ao longo de muitos anos vai junto com a pessoa. Nessa assertiva, aparece claramente essa hipótese, em que a manutenção de conhecimento deve estar embutida em um processo contínuo de GC.

Para atacar essa falha de retenção de conhecimento, sugere-se utilizar a prática de GC chamada “Sistema de Gestão por Competências”, que consiste em criar um registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

Neste caso específico, os responsáveis pelo projeto de GC na Segraf devem ter como meta a criação de uma árvore de conhecimentos, na qual, no caso, será traçada uma relação entre “Pessoa x Conhecimento adquirido”, “Atividade x Conhecimento necessário” e “Especialista titular x Especialista substituto”, tendo em vista o levantamento das experiências de cada servidor.

Ao obter esses cruzamentos, os gestores terão em mãos, por exemplo, os dados que poderão gerar um mapa de contingência e que, com a definição de cada colaborador e os respectivos conhecimentos necessários para uma determinada tarefa e com a definição de outra pessoa com conhecimento semelhante ou próximo, poderá ser treinada como substituta, em caso de necessidade ou urgência.

É de suma importância que um serviço essencial tenha servidores capacitados no mesmo nível do titular da operação. Para isso, devem-

se levantar as habilidades e conhecimentos de todos os servidores da área e encontrar os substitutos certos para cada tarefa estratégica ou crítica. Esses substitutos deverão ser, constantemente, treinados até se tornarem repassadores das tarefas, formando-se assim um ciclo permanente de compartilhamento e disseminação do conhecimento por toda a unidade.

Esse tipo de diligência apresenta-se como uma boa prática de GC, podendo ser aplicada em uma área que exige grande conhecimento específico, como a Coordenação Industrial (Coind), responsável pela operação de maquinários e equipamentos específicos de grande relevância para os processos da Segraf.

Portanto, a criação desse “mapa do conhecimento” deve, com a respectiva definição de especialistas substitutos para os serviços críticos, ser tratada dentro de um projeto de GC específico desse tema.

A assertiva 12 (A Segraf mantém um banco de competências de seu corpo funcional) teve uma nota ainda menor. Quase a metade das pessoas (48%) responderam que a Segraf não possui um banco de competências de seus servidores. A proposta seria aplicar a prática de GC chamada “Banco de competências individuais ou Banco de Talentos”, em que se realiza o mapeamento dos processos-chave e das competências essenciais associadas a eles; das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias; e das medidas para superar as deficiências. Serve como um braço do sistema de gestão por competências descrito acima, com foco maior na guarda e apresentação dos dados de cada servidor.

O “Banco de Talentos” disponível na intranet do Senado possibilita que o servidor mantenha suas qualificações e experiências sempre atualizadas para consulta por outras pessoas interessadas nesses conhecimentos com possibilidades de aplicação em outras áreas. O servidor pode registrar suas formações e cursos, publicações, atividades pedagógicas, atuações profissionais dentro e fora do Senado, bem como suas áreas de interesse e habilidades.

O Banco de competências é uma prática de GC muito útil na gestão de pessoas, pois prioriza a valorização e o desenvolvimento dos servidores, aliando a realização profissional aos objetivos da Instituição. Sugere-se adequar o formato utilizado na intranet para a implantação de um Banco de Competências em um ambiente virtual da Segraf.

A assertiva 17 (A Segraf adota um programa de comunicação para a implementação e manutenção de um sistema de Gestão do Conhecimento) recebeu a nota 66, também abaixo do esperado. Estranha o fato de a Segraf trabalhar intensamente com o tema comunicação, mas ter a impressão baixa dos servidores sobre um programa de comunicação voltado para um sistema de GC. A explicação para isso vem da própria inexistência de um modelo de GC que esteja ao alcance de todos e devidamente instituído nos setores.

De acordo com a dimensão ‘Tecnologia’ da APO (Nair; Prakash, 2009), a intranet deve ser utilizada como a fonte principal de comunicação e como suporte ao compartilhamento de conhecimento e informação. A comunicação é essencial para que a informação ganhe fluência dentro da organização e gere conhecimento útil. Nesse sentido, a Segraf deverá utilizar os recursos de sua intranet para divulgar todos os projetos e ações de GC que forem desenvolvidas em suas unidades. Na intranet, pode-se implementar programas de TI, que auxiliarão a divulgação e o compartilhamentos das experiências e melhores práticas.

Os “Fóruns de discussão” e as “Comunidades de conhecimento” são exemplos dessas ações de GC que podem ser implementadas em um ambiente virtual para facilitar a transferência de melhores práticas entre os servidores. Nessa esteira, também como uma ferramenta de colaboração, recomenda-se a criação de um repositório de conhecimento para a Segraf, propiciando acesso seguro e organizado a todas as informações e às aplicações relevantes dos processos críticos de seus colaboradores.

A assertiva 30 (A Segraf utiliza indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização) foi a de menor pontuação entre as 30 assertivas (nota 57). Santiago Júnior (2007) salienta que existe por parte das organizações uma “necessidade de desenvolver métricas e indicadores que avaliem as iniciativas voltadas para criação, o registro e o compartilhamento de conhecimento” (Santiago Júnior, 2007, p. 45).

Isto mostra que as práticas de GC existentes na Segraf não têm a devida avaliação daquilo com que a Gestão do Conhecimento está contribuindo para a performance do negócio em geral. Essa nota acusa, por exemplo, que a Segraf preocupa-se pouco em medir a aplicação

da GC em relação ao desempenho de suas atividades. A GC é considerada um processo organizacional e para verificar se os seus objetivos estão sendo atingidos, é necessário acompanhamento por meio de indicadores de desempenho. Nesse sentido, torna-se necessário adotar mecanismos para avaliar se a Gestão do Conhecimento está realmente agregando valor ao negócio da organização.

No caso da assertiva 30, após implementação dos projetos de GC, propõe-se a criação de indicadores que possam demonstrar os resultados da aplicação das ações de GC sobre o negócio da instituição. Indicadores como “Tempo médio de resolução de problemas”, “Grau de redução de reclamações de clientes sobre produtos e serviços” e “Grau de redução do retrabalho” permitem mensurar o aprendizado dos servidores frente aos conhecimentos adquiridos com as ferramentas de GC aplicadas em cada caso. Outros indicadores como “Redução do tempo de ciclo do produto”, “Aumento da produtividade da operação” e “Melhoria dos processos essenciais” são importantes na aferição do impacto das práticas de GC adotadas nos processos operacionais.

Portanto, conforme exposto acima, uma das contribuições deste pesquisador foi, após o estudo de caso, apresentar alguns caminhos para que a equipe responsável pela Gestão do Conhecimento na Segraf possa seguir com as aplicações de práticas e ações de GC em prol das melhorias dos temas que estão imaturos em relação à realidade das áreas.

5.2 Propostas de incremento ao modelo

Na sequência, serão apresentadas sugestões de acréscimos ao MGCSF, no que diz respeito às etapas estabelecidas pela equipe do projeto. Além de recomendações para inclusão de atividades nas etapas já existentes, duas novas etapas serão incorporadas ao processo de implementação do MGCSF: “Avaliar Resultados da Gestão do Conhecimento” e “Estruturar Corporativamente a GC”.

Para aplicação dos processos, a equipe do projeto criou um programa de implementação de GC, contemplando três etapas: Diagnosticar a Gestão do Conhecimento, Planejar a Gestão do Conhecimento e Desenvolver a Gestão do Conhecimento. A intenção dessa parte do estudo de caso foi mostrar o resultado da investigação sobre cada passo

do programa de implementação, relatando todas as etapas compreendidas no modelo, bem como as sugestões de possíveis incrementos sobre o que foi aplicado na área-piloto.

5.2.1 Diagnosticar a Gestão do Conhecimento na Unidade

Antes de iniciar, efetivamente, as etapas, realiza-se a abertura dos trabalhos em uma reunião com o diretor e os chefes de cada unidade envolvida na implementação. Nessa reunião, a equipe do projeto expõe o Termo de Abertura do Projeto, contendo todo o escopo do trabalho. Além disso, a reunião aborda o cronograma do projeto e uma explanação sobre como realizar a adaptação do questionário de apuração do grau de maturidade.

Na fase de diagnóstico, o objetivo é realizar um levantamento da situação da GC na unidade, a partir de pesquisa e discussão dos seus resultados. A pesquisa descritiva será conduzida utilizando como ferramenta um questionário de autoavaliação individual com 30 questões, visando aferir a lacuna (*gap*) de conhecimento, a partir de percepções individuais dos colaboradores selecionados, previamente, pela gerência da unidade pesquisada. A aplicação da pesquisa, ao mesmo tempo em que explora a percepção do respondente, também o educa nas boas práticas da Norma ISO 30401:2018 (ISO, 2018), criando assim uma importante cultura de GC.

Os resultados desse questionário apontarão a situação da Gestão do Conhecimento no escopo predefinido, com foco nas dimensões: Institucional; Liderança; Pessoas; Suporte; Processos; Informação e Avaliação de Desempenho, no que tange à informação e ao conhecimento, como temas que aumentam o desempenho da organização.

Em cada unidade do Senado Federal, deve-se adotar uma abordagem de Gestão do Conhecimento com relação ao seu próprio negócio e ambiente operacional, refletindo suas necessidades específicas e resultados desejados. Para tanto, o questionário de diagnóstico poderá ser previamente customizado em um universo de 60 assertivas disponíveis para seleção, conforme os processos desenvolvidos na área.

Após a aplicação do questionário em toda a amostra, são feitas a tabulação e análise em relação às respostas de todos os respondentes

daquela determinada unidade, visando aferir o *gap* de conhecimento de forma individual e geral, conforme explicitado no item 4.1.3.

A análise do ambiente de GC terá seu foco nas oportunidades de melhoria, identificadas a partir da média da pontuação dos pontos obtidos em cada assertiva pesquisada, que possua resultado onde a percepção da “dor” relacionada à GC seja INEXISTENTE ou POUCO. Esse exame será útil para trabalhar aquele ponto que teve, em especial, um conjunto de notas entre 1 e 2, considerado um valor elegível para aplicar a “injeção” (ações e práticas de GC) que, por conseguinte, poderá ajudar a elevar essa pontuação dentro de um conjunto de melhorias.

Outra forma de trabalhar os problemas diagnosticados na estratificação do questionário é utilizando o critério do total de cada assertiva, tratando aquelas que estão na faixa **PERCEBIDA** dentro da Matriz de Maturidade do MGCSF, conforme explicado na seção anterior.

Nesse ponto, sugere-se a inclusão de uma dinâmica para criação do ‘Quadro de Oportunidades de Melhorias’, em que, a partir dos resultados das assertivas obtidos na pesquisa diagnóstico, é preenchido pelos participantes da seguinte forma:

- a) identificar as assertivas com valores máximos em cada dimensão e relacioná-las na coluna Assertiva Forte;
- b) identificar as assertivas com valores mínimos em cada dimensão e relacioná-las na coluna Assertiva Fraca;
- c) receber sugestões de manutenção/reforço para as oportunidades de consolidação;
- d) receber sugestões de soluções para as oportunidades de melhorias.

Para fechar cada etapa do MGCSF, sugere-se criar um relatório com todas as informações que foram coletadas, descrevendo os principais eventos que ocorreram ao longo da fase. Esse documento será importante na medida em que apresenta, resumidamente, as ações implementadas no ciclo, constituindo em uma prática de GC bastante difundida, a “Narrativa”. Essa técnica consiste em registrar lições aprendidas e melhores práticas organizacionais. Serve para interpretar mudanças e inovações em processos como relatos retrospectivos do pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

5.2.2 Planejar a Gestão do Conhecimento na Unidade

Na etapa de planejamento da GC são identificadas: a Lacuna de Conhecimento principal; a Visão de GC e o Objetivo de GC, com suas alavancas e indicadores de performance e resultado.

A Lacuna de Conhecimento a ser tratada é a principal “dor” percebida pela unidade, sinalizando o que ela deveria saber para atingir o seu propósito de ser, a sua prestação de serviço ideal, e não sabe por impedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento. “As lacunas do conhecimento são detectadas quando se compara o conhecimento necessário para executar as estratégias com o conhecimento existente na organização” (Batista, 2012, p. 100).

Esse problema será detectado por meio da aplicação de uma técnica chamada Matriz GUT, através da qual se classificam e priorizam-se as maiores falhas de GC que precisam ser tratadas na unidade de acordo com os níveis de Gravidade, Urgência e Tendência.

Batista (2012) salienta que:

Uma vez definidos os projetos de GC, é necessário priorizá-los. Os seguintes critérios podem ser utilizados para isso: *i*) importância e impacto na atuação da organização; *ii*) resultados comprovados de casos exitosos de implementação; *iii*) disponibilidade de patrocinador com recursos; e *iv*) maior oportunidade de aprendizagem (Batista, 2012, p. 103).

Em seguida, formam-se grupos de pessoas para realização de dinâmicas para a definição da Visão e do Objetivo de GC, caracterizando-se, assim, a identidade estratégica de GC da área.

A Visão de GC pode ser definida como a direção que a área deseja seguir, uma proposta do que se espera e deseja ser a curto ou médio prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por outras unidades da organização quanto à gestão dos seus conhecimentos atuais e futuros.

O Objetivo de GC será o indicativo concreto do “O Quê” se deve fazer para alcançar a Visão da unidade.

Após definidos a Visão e o Objetivo de GC da área, recomenda-se incluir no modelo um processo de definição das estratégias de GC. Traçar uma estratégia de GC com um planejamento consistente permite “à

organização pública gerenciar melhor seu conhecimento em benefício próprio, dos cidadãos, dos usuários e das demais partes interessadas” (Batista, 2012, p. 99).

O Quadro 9 apresenta um exemplo da Lacuna Principal, a Visão, o Objetivo e as Estratégias de GC do projeto piloto aplicado na Segráf.

Quadro 9 – Lacuna, Visão, Objetivo e Estratégias de GC – Segráf

Lacuna Principal de conhecimento (o que a organização deve saber X o que ela realmente sabe)
A Segráf não conta, hoje, com um programa de repasse de conhecimento devido à aposentaria de um especialista.
Visão de GC
Ter todas as unidades da Segráf usufruindo de sistematização dos conhecimentos tácitos e explícitos, do nível estratégico, tático e operacional, até 2024, garantindo serviços gráficos de qualidade ao Senado Federal.
Objetivo de GC
Elaboração e implementação de um plano incremental de GC, com vistas à transferência do conhecimento tácito e explícito sobre as melhores práticas aplicadas nos serviços essenciais e críticos da Segráf.
Estratégias de GC
a) Identificar, captar, armazenar, disseminar e aplicar o conhecimento sobre as melhores práticas para tratamento dos serviços críticos.
b) Registrar por escrito as principais tarefas por atividade em forma de manual operacional.
c) Criar repositório de conhecimentos para guarda e acesso por outros empregados das boas práticas adotadas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Ao final dessa fase, sugere-se criar uma pesquisa eletrônica para avaliação de reação da oficina de GC. É preciso absorver do pessoal envolvido nas dinâmicas de implementação do MGCSF como se sentiram diante de um trabalho realizado individualmente e em grupo. O resultado dessa pesquisa ajudará o Núcleo de GC a melhorar os pontos falhos detectados nas respostas em relação aos objetivos da proposta

da oficina, considerando a programação, o desempenho dos facilitadores, os instrumentos e dinâmicas aplicados e os resultados alcançados.

5.2.3 Desenvolver a Gestão do Conhecimento na Unidade

Esta fase caracteriza-se pelo desenvolvimento de ações relacionadas à GC na unidade. Nesse momento, é muito importante explorar as boas práticas de gerenciamento de projetos já adotadas pela organização, pois deverão ser utilizadas nos projetos de GC que serão planejados após a aplicação do MGCSF na área.

A escolha do local correto para aplicação do projeto piloto é uma estratégia para aprimoramento da metodologia e serve, também, para minimizar possíveis riscos inerentes à mudança e inovação embutidas no processo de implementação de um modelo de GC.

O piloto é um teste de implementação que é realizado antes de se estender a outras áreas da organização. Significa dizer que a “experiência de implementação do projeto piloto e seus resultados devem ser traduzidos em lições que servirão de insumo para o aprimoramento do projeto” (Batista, 2012, p. 110).

Os objetivos do projeto piloto são:

- a) Testar a eficácia e a efetividade do processo de implementação do modelo;
- b) Gerar informações para melhoria;
- c) Minimizar os riscos do projeto;
- d) Convencer as partes interessadas dos benefícios da mudança ou inovação.

Nessa etapa, define-se o gerente do projeto piloto e cria-se o Termo de Abertura de Projeto (TAP) de GC na unidade, especificando os principais benefícios do projeto para a área.

A Diretoria deve considerar uma capacitação mínima de seus líderes em gerenciamento de projetos. O conhecimento em Gestão de Projetos deve tornar-se algo comum e deve ser disseminado entre o pessoal que assumirá a responsabilidade de conduzir os projetos de GC nas áreas.

O Senado Federal possui uma ferramenta de Gerenciamento de Portfólio de Projetos Estratégicos consolidada chamada GEP (Gestão da Estratégia e Projetos), elaborada a partir do referencial teórico *Project Management Institute* (PMI), recomendando-se sua recepção no modelo do Senado, aproveitando de toda a estrutura e *know-how* oferecidos para o gerenciamento, monitoramento e controle dos Projetos de GC.

O conjunto de projetos forma o portfólio de projetos de GC. A partir da aplicação de toda metodologia, pode-se definir um ou mais projetos para atacar os pontos essenciais que estão precários em Gestão do Conhecimento. Nas propostas ao modelo, o Núcleo de GC será o setor responsável pela coordenação do portfólio de projetos de GC junto às áreas selecionadas como prioritárias na matriz GUT.

5.2.4 Avaliar Resultados da Gestão do Conhecimento na Unidade

A quarta fase entra como incremento ao MGCSF e terá a função de realizar a avaliação de todo o processo de implementação do projeto de GC na unidade, contemplando os benefícios perceptíveis pela unidade, as lições aprendidas dos projetos, o registro dos resultados sobre os indicadores de GC e a comunicação da efetividade do método aplicado. Santiago Júnior (2007) adverte que a “falta de entendimento de como avaliar e mensurar os impactos do conhecimento tem sido o maior obstáculo para que as organizações, de um modo geral, façam os devidos investimentos para tornar a Gestão do Conhecimento uma de suas verdadeiras vantagens competitivas” (Santiago Júnior, 2007, p. 44).

Apesar de ainda ser grande a discussão sobre a efetiva possibilidade de se medirem os benefícios devidos ao gerenciamento dos conhecimentos e do capital intelectual existentes nas organizações, hoje, já é possível observar organizações que atribuem os seus sucessos à existência de atividades voltadas para a Gestão do Conhecimento, por mais que essa mensuração, de forma objetiva, ainda seja difícil.

Segundo Batista (2012),

É fundamental aproveitar ao máximo as lições aprendidas no processo de implementação [...] os resultados do projeto piloto devem ser utilizados para: i) identificar o que funciona e o que não funciona; ii) ampliar o plano inicial; iii) divulgar o

procedimento e o sistema utilizados; e iv) como ferramenta de aprendizagem organizacional (Batista, 2012, p. 112).

Medir os resultados de GC deve ser etapa obrigatória para qualquer área onde for aplicado o MGCSF. É preciso criar indicadores que permitirão mostrar se houve algum impacto na área em relação às práticas de GC implementadas pela aplicação do método. Afinal, aquilo que não se pode medir, não se pode gerenciar, nem melhorar.

Na visão deste pesquisador, nesta fase, será preciso verificar a percepção dos participantes em relação ao processo de implementação do projeto piloto. Para tanto, sugere-se a criação de um questionário com perguntas direcionadas a fatores que possam elucidar o sentimento dos participantes e o que ficou de lições aprendidas que possam ser utilizadas em prol de melhorias nas próximas implantações.

Nessa etapa de avaliação de resultados, logo após o encerramento do projeto, o mais indicado é a troca de conhecimento entre todos os participantes sobre os gargalos e obstáculos que surgiram ao longo do desenvolvimento do projeto. Nessa fase, as informações relevantes das melhores práticas devem ser documentadas como “lições aprendidas” para utilização em outros projetos.

As “lições aprendidas” consistem em uma prática de GC que apoia os membros da equipe de projeto a identificar o que aconteceu e como manter os pontos fortes e superar os pontos fracos. O registro dos eventos a serem considerados pode ser feito ao final (revisão pós-ação) ou durante a execução do projeto (monitoramento). Contudo, conforme preconiza Santiago Júnior (2007), esses registros somente se tornarão “lições aprendidas” após a consolidação em “sucessivos ciclos de aplicação, gerando sua internalização nos processos e na cultura da empresa, ou seja, efetivando-se assim, o aprendizado” (Santiago Júnior, 2007, p. 67).

Quanto ao registro dos resultados da implementação da GC na organização, ou em parte dela, deverão ser avaliados sob o ponto de vista da abordagem de melhoria contínua de processos. Ou seja, os resultados obtidos pelos indicadores deverão ser observados de forma incremental, de acordo com cada ciclo de implantação.

Portanto, o registro de resultados da GC na unidade trabalhada deverá passar pela identificação dos novos conhecimentos adquiridos,

interna ou externamente à instituição, que estejam sendo aplicados diretamente à prestação de serviços da unidade, na medida em que se apresentem disponíveis e mantidos como informação documentada, a partir de normas ou arquivos organizados.

Para a consolidação dos processos de GC na organização, é fundamental comunicar os resultados da sua implantação às partes interessadas. É preciso assegurar que todos os envolvidos estejam familiarizados com o MGCSF e aptos a realizar as ações esperadas consonante seus papéis e responsabilidades. A unidade deve determinar o canal formal mais adequado, incluindo: sobre o que comunicar; quando comunicar; com quem se comunicar; como se comunicar; e quem comunica.

Os benefícios de uma boa aplicação da Gestão do Conhecimento não podem ser mensurados somente a partir da performance dos serviços prestados pela unidade, mas também pelo impacto positivo no perfil profissional dos seus colaboradores, após serem afetados pelas novas práticas de GC. Neste sentido, recomenda-se realizar uma pesquisa *ex-post-facto* com as equipes de colaboradores que forem impactadas por cada projeto de GC realizado, avaliando-se os novos conhecimentos adquiridos individualmente e a internalização da cultura do compartilhamento de experiências nos processos produtivos.

Para fechar essa etapa, sugere-se criar, como nas outras anteriores, um relatório com todas as informações que foram coletadas sobre a avaliação dos resultados dos projetos, ações e práticas de GC implementados na unidade, documentando os principais fatos que ocorreram ao longo da fase. Santiago Júnior (2007) preceitua que “O bom uso do conhecimento não pode estar limitado a um determinado grupo de colaboradores. Ele acontece em qualquer área e funcionário, independentemente do nível hierárquico do qual faz parte” (Santiago Júnior, 2007, p. 45).

5.2.5 Estruturar Corporativamente a GC

Essa fase também entra como uma novidade que deve ser implementada, inicialmente, na Segraf, para depois ser definitiva a nível geral da Casa. Trata-se da estruturação da GC com a criação de um Núcleo para gestão do ativo intelectual dos setores. Toda organização que trabalha a gestão de conhecimento, como elemento fundamental para a inovação e o progresso, deve ter uma área especializada em coor-

denar todas as iniciativas de GC, onde serão avaliadas e projetadas as ações e práticas de GC possíveis de serem aplicadas conforme a situação de cada unidade.

Dada a importância dessa questão, o autor deste trabalho sugeriu uma nova etapa, como sendo a parte de estruturação do Núcleo de GC, considerando a política de GC e os recursos dedicados à GC no Senado. Trata-se de um grande projeto com vistas a incorporar os benefícios da GC à cultura corporativa do Senado, com a geração de resultados perceptíveis e qualificados para toda a organização.

A seguir, apresenta-se um breve relato sobre essa recomendação de uma nova estrutura.

Política de GC: a política de Gestão do Conhecimento visa aprimorar e fortalecer os mecanismos de governança, orientando a atuação dos seus gestores e colaboradores. Adicionalmente, contribui para aumentar a transparência sobre as práticas adotadas internamente na Casa. Ela define ações, atribui responsabilidades, orienta condutas estabelece o direcionamento estratégico e determinações para as atividades corporativas.

Comitê de GC: o Comitê de Gestão do Conhecimento constitui a instância de governança responsável por direcionar, estrategicamente, as ações corporativas pertinentes ao tema, a partir da avaliação do ambiente interno e externo da Casa, quanto às ameaças e oportunidades relacionadas à boa Gestão do Conhecimento. Tem atribuições como coordenar a formulação das propostas de políticas, diretrizes, objetivos e estratégias de GC e realizar a gestão do portfólio dos projetos de GC, os quais deverão estar alinhados aos objetivos institucionais do Senado Federal.

Núcleo de GC: o Núcleo de Gestão do Conhecimento será a unidade organizacional responsável pelo suporte metodológico, diagnóstico, planejamento, monitoramento e controle dos projetos de GC na Casa. A sugestão é que essa nova área esteja próxima ao Núcleo de Apoio à Inovação (Nainova), que é a unidade responsável por assessorar a Casa nas ações que se relacionam à inovação, gestão da mudança em processos e transformação da cultura organizacional. O Nainova pode ser um grande parceiro na disseminação da GC no Senado junto ao novo Núcleo de GC, ajudando a promover e divulgar ações voltadas para implementação de processos e ferramentas de Gestão do Conhecimento em toda a instituição.

O Quadro 10 mostra um resumo com as etapas, processos, dinâmicas e produtos que constituem o modelo sugerido para a Gestão de Conhecimento no Senado Federal. Os itens que aparecem sombreados em cor referem-se às sugestões ou recomendações dadas, neste capítulo, ao modelo aplicado na Segraf.

Quadro 10 – Resumo do MGCSF

Etapas	Processos	Dinâmica	Produtos
Início dos trabalhos	Início da abordagem	<i>Kick off meeting</i>	Formalização do cronograma
Diagnosticar a Gestão do Conhecimento na unidade	Customização do questionário de diagnóstico	Adequações do questionário à realidade da unidade trabalhada	Questionário específico para a unidade
	Levantamento da GC individualmente	Aplicação de pesquisa estruturada, individualmente, visando aferir o Gap de Conhecimento (Apêndice B)	Assertivas avaliadas individualmente
	Levantamento da GC individualmente	Análise em grupo dos resultados da pesquisa, a partir da tabulação dos questionários individuais e consolidação em grupo, visando aferir o <i>gap</i> de conhecimento em uma visão geral	<i>Gap</i> de conhecimento em uma visão geral da unidade.
	Avaliação do Grau de maturidade em GC	Apuração dos resultados da pesquisa cotejando com a Matriz de maturidade em grupo	Grau de maturidade em GC de toda a unidade

Etapa (cont.)	Processo	Dinâmica	Produto
Diagnosticar a Gestão do Conhecimento na unidade	Identificação de Oportunidades de Melhorias	Prática OPORTUNIDADES (Apêndice C)	Relação de oportunidades de melhoria
	Relatar resultados da fase	Organização das informações	Relatório da fase Diagnóstico (Apêndice D)
Planejar a Gestão do Conhecimento	Identificação da Lacuna de GC	Matriz GUT (Apêndice E)	Principal Lacuna de Conhecimento identificada na unidade
	Definição da Visão de GC	<i>Brainstorming</i>	Visão de futuro de GC da unidade
	Definição do Objetivo de GC	CANVAS Agregação de Valor (Apêndice F)	Objetivo estratégico de GC da unidade
	Definição das estratégias de GC	<i>Brainstorming</i>	Estratégias de GC da unidade
	Definição do Projeto Piloto	<i>Bullseye</i> (Apêndice G)	Projeto piloto selecionado
	Avaliação de Reação da Oficina de GC	Pesquisa eletrônica (Apêndice H)	<i>Feedback</i> das oficinas e dinâmicas
	Relatar resultados da fase	Organização das informações	Relatório da fase de Planejamento (Apêndice I)
Desenvolver a Gestão do Conhecimento na Unidade	Piloto de GC	Execução do Piloto de GC	TAP projeto piloto de GC na unidade
	Capacitação em Gestão de Projetos (GP)	CANVAS Gerenciamento de Projetos (Apêndice J)	Pessoas capacitadas em GP

Etapas (cont.)	Processo	Dinâmica	Produto
Desenvolver a Gestão do Conhecimento na Unidade	Portfólio de projetos de GC	Definição dos Projetos candidatos	Relação de projetos candidatos;
		Balanceamento de Portfólio	Portfólio de projetos de GC
		Definição dos Gerentes dos Projetos selecionados	TAP's dos projetos selecionados
	Conscientização	Ferramentas de Comunicação	Campanha de conscientização
	Práticas de GC (Apêndice K)	Seleção de práticas de GC adequadas a cada projeto	Identificação de práticas de GC específicas
	Monitoramento e Controle da execução do Portfólio	Alimentação do sistema GEP com o Portfólio	GEP atualizado com os projetos do Portfólio;
		Reuniões de acompanhamento	Monitoramento e Controle do Portfólio
Avaliar Resultados da Gestão do Conhecimento	Relatar resultados da fase	Organização das informações	Relatório da fase de Desenvolvimento (Apêndice L)
	Benefícios alcançados com o Piloto	Cerimônia de feedback do Cliente do Piloto	TEP do Piloto
	Lições aprendidas com o Piloto	Elaboração de Relatório de Resultados do Piloto	Registro de Lições Aprendidas com o Piloto
	Benefícios alcançados com o Portfólio	Cerimônia de feedback dos Clientes do Portfólio	TEP's dos projetos do Portfólio
	Lições aprendidas com o Portfólio	Elaboração de Relatório de Resultados do Piloto	Registro de Lições Aprendidas com o Piloto

Etapas (cont.)	Processo	Dinâmica	Produto
	Registro dos Resultados de GC na unidade	Elaboração de Índice de GC da unidade	Registro dos Resultados para métrica corporativa Banco de Conhecimento Corporativo
	Comunicação da efetividade do método	Instrumentos de Comunicação	Difusão do conhecimento sobre o MGCSF
	Relatar resultados da fase	Organização das informações	Relatório da fase de Avaliação (Apêndice M)
Estruturar Corporativamente a GC	Política de GC	Formulação da Política de GC do SF	Política de GC
	Comitê de GC	Definição do <i>locus</i> de governança no SF	Governança identificada
	Núcleo de GC	Definição da unidade promotora de GC no SF	Recursos dedicados a GC no SF
	Relatar resultados da fase	Organização das informações	Relatório da fase de Estruturação (Apêndice N)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Em suma, do modelo aplicado na Segraf, voltado para uma realidade específica e de aplicação contida, são propostas 52 modificações, entre processo, dinâmica e produto, para que o MGCSF possa ser aplicado de maneira ampla no Senado Federal. Acredita-se que, com tais modificações, o Senado Federal estará apto a constituir e assegurar uma correta Gestão do Conhecimento.

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Vergara (2003), o estudo de caso precisa ser uma escolha cuidadosa, quando se procura pesquisar uma circunstância que não consegue ser entendida apenas com técnicas quantitativas, colaborando com o entendimento de realidades complexas e subjetivas. Dessa forma, este estudo de caso foi desenvolvido sobre um modelo de Gestão do Conhecimento aplicado na Secretaria de Editoração e Publicações (Segraf), que se apresenta como uma estrutura física complexa e de grande importância para a atividade fim do Senado Federal.

Essa Secretaria conta com muitos processos e diferentes perfis de servidores, convivendo de forma direta e indiretamente entre si, com vários níveis de formação acadêmica e tipos diferentes de vínculos. Isso tudo para atender, diariamente, a centenas de pessoas, entre elas, cidadãos, servidores e parlamentares, além de instituições públicas e privadas.

O foco na avaliação da implementação de um modelo de Gestão do Conhecimento no Senado Federal aderente às diretrizes da Norma ISO 30.401:2018 (ISO, 2018) exigiu que os quatro objetivos específicos traçados previamente fossem atingidos em sua totalidade:

- a) conhecer sobre o projeto piloto aplicado na Segraf;
- b) analisar o MGCSF e suas peculiaridades;
- c) apresentar propostas de ações e práticas de GC a serem aplicadas na Segraf; e
- d) propor melhorias na metodologia para a aplicação em outras organizações.

Este pesquisador, além de ter participado da criação do modelo próprio do SF, também estudou a fundo suas particularidades e o resultado do questionário individual aplicado em 29 servidores para apurar o grau de conhecimento em GC da unidade. Isso possibilitou uma análise profunda sobre cada questão e sua respectiva dimensão, apresentando ao leitor uma discussão sobre os pontos que devem ser melhorados em relação aos temas de GC abordados nas 30 assertivas.

Em seguida, foram apresentadas diversas propostas de incremento ao MGCSF aplicado na Segraf. Acredita-se que essas sugestões e recomendações, bem compreendidas no modelo, poderão agregar valor aos processos, resultando em uma proposta de modelo de GC mais completa e adequada a qualquer tipo de organização pública.

Na concepção do MGCSF, um grande diferencial de todos os modelos pesquisados na literatura foi a utilização dos preceitos da Norma ISO 30401:2018 (ISO, 2018) para dar mais consistência ao conjunto de afirmativas que compõem o questionário. O documento determina padrões na área do conhecimento e tem como um dos objetivos estabelecer princípios e requisitos sólidos de gerenciamento de conhecimento, podendo ser utilizados em qualquer tipo de organização.

Sendo assim, a utilização do dispositivo trouxe maior respaldo ao método criado internamente, haja vista se tratar de um documento formal e universal, relativamente novo para a comunidade de GC e que apresenta um padrão de princípios, requisitos e orientações que, até então, eram pouco conhecidos pelas organizações em geral.

O estudo apresentou também uma parte teórica rica em conceitos, abrangendo os modelos e práticas de GC como algo essencial para geração de conhecimento e para o sucesso da organização frente à concorrência. Há algum tempo, a Gestão do Conhecimento tornou-se algo relevante para que as organizações mantivessem sua competitividade no mercado, mesmo em momentos de mudança ou crise.

Cabe reforçar que a participação da diretoria na condução das ações de GC junto às **áreas** envolvidas nos processos essenciais e críticos permite a produção de conhecimento **útil**, capaz de potencializar as entregas de produtos e serviços com alta qualidade. Foi citado também, neste trabalho, que organizações privadas e instituições públicas adeptas à GC apresentam predisposição para que seus colaboradores busquem novos caminhos, no sentido de aperfeiçoar seus processos e atividades, aproveitando a sinergia entre eles na **criação de novas** soluções para o negócio.

Como exposto ao longo do trabalho, o modelo estudado tem foco na aplicação em instituições públicas, pois teve como base os ensinamentos do MGCAP (Batista, 2012). Mas com a adesão dos preceitos da norma do conhecimento nas assertivas do questionário de diagnóstico, deixa-se aqui uma questão a ser debatida pelos próximos interessados no tema: **seria possível estender o MGCSF às organizações**

privadas? Talvez um estudo na temática de GC aplicado em empresas privadas possa ajudar a evidenciar as melhorias necessárias no modelo atual para alcançar qualquer tipo de organização.

Por hora, como resultado de toda análise realizada por este pesquisador, fica expressa a indicação da aplicação do Modelo de Gestão do Senado Federal em todas as áreas do Senado, iniciando-se, como sugestão, por aquelas que apresentem serviços essenciais e críticos para o andamento da atividade parlamentar em sua plenitude. Antes, porém, sugere-se apresentar os resultados ao Nainova, ao Egov, e aos representantes da Diretoria Executiva de Gestão (Direg), órgão responsável pela Gestão do Conhecimento na Casa.

A disseminação de ações e práticas de GC permitirá a coleta de dados para a criação de um histórico de informações e procedimentos sobre Gestão do Conhecimento, possibilitando a avaliação entre as unidades e um futuro planejamento integrado dos ativos intangíveis. Na medida em que as unidades forem trabalhadas individualmente, constituir-se-á um banco de conhecimento corporativo, a partir das lições aprendidas de cada iniciativa, conformando, em melhoras sucessivas, um construto indutor para a implementação em toda a Casa.

Figura 12 – Representação do modelo MGCSF



Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, F. **Uma breve história da gestão do conhecimento**. Administradores, João Pessoa, 4 out. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/uma-breve-historia-da-gestao-do-conhecimento>. Acesso em: 9 jun. 2023.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento cultural integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVARES, L. **ISO 30.401: 2018: Sistemas de gestão do conhecimento: requerimentos**. Brasília: UnB, [2019]. *Slides*. Disponível em: <http://lillianalvares.fci.unb.br/phocadownload/Estudos/ISO%2030401.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2023.

ASSIS, N. R. **Gestão do conhecimento, distribuição de poder, estruturas organizacionais: implicações para as instituições legislativas**. Cadernos da Escola do Legislativo, Brasília, v. 17, n. 27, p. 60-63, jan./jun. 2015. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/bitstream/11037/20110/1/Cap.2%20Gestao%20do%20conhecimento%20distribuicao%20de%20poder.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR ISO 9001:2015: sistemas de gestão da qualidade: requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

BARBOSA, R. R. **Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas**. Informação & Informação, Londrina, v. 13, n. 1esp, p. 1-25, 2008. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>. Acesso em: 13 nov. 2023.

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

BATISTA, F. F. **Módulo 3: modelos de GC**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2014. *Slides*. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/2673013/>. Acesso em: 11 nov. 2023.

CHAVES, S.; CAMPELLO, M. **A qualidade e a evolução das normas série ISO 9000. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 13., 2016, Resende. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/27224305.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2023.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

DIXON, N. M. **The three eras of knowledge management**. Conversation matters, [S.l.], 8 Aug. 2012. Disponível em <http://www.nancydixonblog.com/2012/08/the-three-eras-of-knowledge-management.html>. Acesso em: 10 set. 2023.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FIRESTONE, J. M.; MELROY, M. W. **Key issues in the new knowledge management**. Amsterdam: KMCI/Buttherworth-Heinemann, 2001.

FREIRE, P. S.; TOSTA, K. C. B. T.; HELOU FILHO, E. A.; SILVA, G. G. **Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 41-51, ago. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p41>. Acesso em: 13 nov. 2023.

FUKUNAGA, F. **Cultura organizacional como fator de influência no ciclo de gestão do conhecimento**. 2015. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2015. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/1140/1/Fernando%20Fukunaga.pdf>. Acesso em: 27 set. 2023.

HEISIG, P. **Harmonisation of knowledge management: comparing 160 KM frameworks around the globe**. Journal of Knowledge Management, Bingley, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009. Disponível em: https://scholar.google.com.pk/citations?view_op=view_citation&hl=it&user=d-72gA9sAAAAJ&citation_for_view=d72gA9sAAAAJ:2osOgNQ5qMEC. Acesso em: 25 ago. 2023.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 30.401: 2018: knowledge management systems: requirements.** Geneva, Switzerland: ISO, 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LEMONS, A. B. **Comunicação organizacional e gestão do conhecimento: práticas, interface e modelagem.** 2018. 175 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação. Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/VAFA-BB5GWS>. Acesso em: 11 nov. 2023.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARQUES, M. **Administração pública: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Ferreira. 2009.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. **Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 147-169, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/res/v/51792>. Acesso em: 1º set. 2023.

NAIR, P.; PRAKASH, K. **Knowledge management: facilitator's guide.** Tóquio: APO, 2009. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/publications/knowledge-management-facilitators-guidepdf-67mb/>. Acesso em: 29 set. 2023.

NEVES, P. M. C.; CERDEIRA, J. P. **Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 3-19, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/38134>. Acesso em: 15 set. 2023.

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

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

SANTIAGO JÚNIOR, J. R. S. **Capital intelectual: o grande desafio das organizações**. São Paulo: Novatec, 2007.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WATSON, I. **Applying knowledge management: techniques for building corporate memories**. San Francisco: Elsevier Science, 2003.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations: thinking about thinking – how people and organizations create, represent, and use knowledge**. Arlington: Schema, 1993.

APÊNDICES

APÊNDICE A – AS SESENTA ASSERTIVAS PARA ESCOLHA

Dimensão I – INSTITUCIONAL

Nº	Assertiva
1	A Segraf utiliza a Gestão do Conhecimento (GC) como um meio para alcançar resultados.
2	A Segraf busca o conhecimento inexistente e/ou indisponível, utilizando técnicas como: pesquisa, desenvolvimento e inovação; lições aprendidas; aquisição de conhecimento de fontes externas; e adaptação do conhecimento existente para novas aplicações.
3	A Segraf documenta as informações inerentes às rotinas de trabalho.
4	A Segraf identifica, avalia e prioriza os domínios de conhecimento que possuem maior valor.
5	A Segraf gerencia o conhecimento atual relevante, possibilitando tomadas de decisão aprimoradas, como: a transferência, o compartilhamento, a combinação e a utilização do conhecimento para as soluções de problemas.
6	A Segraf gerencia a retenção do conhecimento, protegendo-se dos riscos de perda de conhecimento com a aplicação de técnicas, como: documentação; manutenção de conhecimento especializado frente à rotatividade de trabalhadores; backup de informações; planos de sucessão e treinamento.
7	A Segraf gerencia efetivamente a manipulação de conhecimento desatualizado ou inválido, protegendo-se de erros ou de trabalhar de forma ineficiente como resultado do uso de conhecimento inadequado no atual contexto da organização.

Nº	Assertiva
8	A Segraf estabelece objetivos de Gestão do Conhecimento que atendam às necessidades de negócios e alinhem-se aos objetivos estratégicos.
9	O conhecimento, a visão e a estratégia de GC estão alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da Segraf.
10	A Segraf implementa medidas para reter o conhecimento dos colaboradores que estão, por algum motivo, saindo da organização.

Dimensão II – LIDERANÇA

Nº	Assertiva
1	A Diretoria e as chefias intermediárias promovem valores organizacionais que aumentem a confiança como elemento essencial para a Gestão do Conhecimento.
2	A Diretoria e as chefias intermediárias garantem que a política e os objetivos da Gestão do Conhecimento sejam estabelecidos, compatíveis e alinhados com a direção estratégica da Segrat e possam ser avaliados.
3	A Diretoria garante que recursos (pessoais e financeiros) sejam alocados nas iniciativas de GC.
4	A Diretoria e as chefias intermediárias consideram a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente.
5	A Diretoria e as chefias intermediárias comunicam a importância de uma gestão eficaz do conhecimento e de cumprir ou exceder os requisitos do sistema de Gestão do Conhecimento.
6	A Diretoria e as chefias intermediárias gerenciam o processo de mudança em direção à adoção e aplicação do sistema de Gestão do Conhecimento e ao cultivo de uma cultura que valoriza, apoia e possibilita a Gestão do Conhecimento.
7	A Diretoria e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação de conhecimento e inovação.
8	A Diretoria e as chefias intermediárias orientam, motivam, inspiram, capacitam e apoiam pessoas a contribuir para a eficácia do sistema de Gestão do Conhecimento.
9	A Diretoria e as chefias intermediárias garantem que os objetivos de uma Gestão do Conhecimento sejam estabelecidos e alinhados com a direção estratégica da Segrat, sendo passíveis de avaliação.
10	A Diretoria atribui responsabilidade e autoridade para garantir o engajamento das pessoas e a aplicação efetiva da Gestão do Conhecimento dentro da Segrat.
11	A Diretoria implementou uma política de gestão de conhecimento apropriada aos objetivos da Segrat e que estabelece expectativas para todos os colaboradores com relação ao uso de um sistema de Gestão do Conhecimento e ao cultivo de uma cultura que valoriza o conhecimento.

Dimensão III – PESSOAS

Nº	Assertiva
1	A Segraf possibilita que seus colaboradores recebam autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições sejam valorizadas pela organização.
2	A Segraf garante que seus colaboradores adquiram competências com base em programas de educação e capacitação, que servem de apoio para o alcance dos objetivos e contribuem para o alto desempenho institucional.
3	As pessoas envolvidas no desempenho operacional da Segraf possuem requisitos relevantes para atuar dentro do contexto de um sistema de GC.
4	A Segraf incentiva seus colaboradores a trabalharem junto a seus pares e a compartilharem informações, reforçando, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação.
5	A Segraf mantém um banco de competências de seu corpo funcional.
6	A Segraf possibilita que seus colaboradores recebam autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições sejam, geralmente, valorizadas pela organização.
7	A Segraf pode contar com a interação de facilitadores, como: capital humano, processos, tecnologia e infraestrutura, governança e cultura de GC na implementação de um sistema de GC.
8	A Segraf pode contar com o apoio de seus colaboradores para realizar a mudança de cultura necessária na implementação de um sistema de GC.
9	A Segraf reconhece e recompensa a colaboração e o compartilhamento do conhecimento entre seus colaboradores.

Dimensão IV – SUPORTE

Nº	Assertiva
1	A Segraf determina e fornece os recursos necessários (exemplo: financeiros, força de trabalho, tecnologia) para o estabelecimento, implementação, manutenção, medição, relatório e melhoria contínua do sistema de gerenciamento de conhecimento.
2	Na implementação de um sistema de GC, a Segraf pode contar com a interação de viabilizadores, como: capital humano, processo de GC, tecnologia e cultura de GC.
3	A Segraf conta com infraestrutura de TI (computadores, impressoras, internet, intranet, site, e-mail) adequada para implementação de um sistema de GC.
4	A Segraf garante que seus colaboradores sejam competentes com base em programas de educação e capacitação, que servem de apoio para o alcance dos objetivos e contribuem para o alto desempenho institucional.
5	A Segraf toma medidas para adquirir a competência necessária e avaliar a eficácia das ações tomadas.
6	A Segraf retém as informações documentadas que afetam o desempenho do seu conhecimento, garantindo, de maneira apropriada, a identificação e descrição (título, data, autor ou número de referência), o formato (idioma, versão do software, gráficos) e mídia (papel, eletrônico) e a revisão e aprovação para conveniente adequação.
7	Para o devido controle das informações documentadas, a Segraf aborda atividades como: distribuição, acesso, recuperação e uso; armazenamento e preservação, incluindo preservação da legibilidade; controle de alterações (exemplo: controle de versão); e retenção e descarte.
8	A Segraf adota um programa de comunicação para a implementação e manutenção de um sistema de Gestão do Conhecimento.
9	A Segraf conta com a intranet como principal fonte de comunicação em toda a organização e como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.
10	A Segraf planeja, implementa e controla os processos necessários para executar ações que gerenciam situações de crise ou eventos imprevistos, assegurando, assim, a continuidade das operações.

Dimensão V – PROCESSO

Nº	Assertiva
1	A Segraf planeja, implementa e controla os processos necessários para executar ações que gerenciam situações de crise ou eventos imprevistos, assegurando, assim, a continuidade das operações.
2	A Segraf controla as mudanças planejadas e revisa as consequências de mudanças não intencionais, tomando medidas para mitigar quaisquer efeitos adversos, conforme necessário.
3	A Segraf adota medidas que garantem que os processos terceirizados (exemplo: equipe da Cetro, máquinas, impressões digitais, máquina de <i>Plotter</i> , afiação de facas, clichê) estejam alinhados com um sistema de Gestão do Conhecimento e sejam controlados.
4	A Segraf avalia e melhora, continuamente, seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor conhecimento, de forma que garantam desempenho, melhoria de produtos e serviços e atualização das práticas de excelência em gestão.
5	Na modelagem de seus processos, a Segraf contempla fatores como: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.
6	A Segraf emprega processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.
7	A Segraf registra e compartilha o conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos.
8	A Segraf planeja ações para enfrentar riscos e aproveitar as oportunidades inerentes aos processos de negócio, que possam ajudar a alcançar os resultados pretendidos.

Dimensão VI – INFORMAÇÃO

Nº	Assertiva
1	A Segraf controla as informações documentadas, garantindo que estejam disponíveis e adequadas para o uso, onde e quando for necessário, além de garantir sua adequada proteção (exemplo: contra perda de confidencialidade, uso inadequado, perda de integridade).
2	Na modelagem de seus processos, a Segraf contempla fatores como: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.
3	A Segraf emprega processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.
4	A Segraf registra o conhecimento adquirido após a execução de tarefas.
5	A Segraf tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento, política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).

Dimensão VI – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nº	Assertiva
1	A Segraf adota métodos de monitoramento, medição, análise e avaliação de seus processos que mostram evidências de valor agregado para as partes interessadas (<i>stakeholders</i>).
2	A Segraf avalia o desempenho do conhecimento e a eficácia do sistema de Gestão do Conhecimento.
3	A Segraf utiliza indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.
4	A Segraf possui um histórico de sucesso em gestão de mudanças (exemplo: aprimoramento de processos, modelo de impressão, maquinário, mão-de-obra terceirizada) que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.
5	A Segraf avalia e melhora, continuamente, seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.
6	A Segraf retém as informações documentadas apropriadas como evidência dos resultados.
7	A Segraf conscientiza seus colaboradores sobre a importância de suas contribuição e responsabilidade para a eficácia de um sistema de Gestão do Conhecimento, incluindo os benefícios que podem ser gerados para um melhor desempenho das atividades.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DIAGNÓSTICO DE GC

Nº	ASSERTIVAS	DIMENSÃO
1	ASEGRAF busca o conhecimento inexistente e/ou indisponível, utilizando técnicas como: pesquisa, desenvolvimento e inovação; lições aprendidas; aquisição de conhecimento de fontes externas e adaptação do conhecimento existente para novas aplicações.	INSTITUCIONAL
2	ASEGRAF gerencia o conhecimento atual relevante, possibilitando tomadas de decisão aprimoradas, como: a transferência, o compartilhamento, a combinação e a utilização do conhecimento para as soluções de problemas.	INSTITUCIONAL
3	ASEGRAF gerencia a retenção do conhecimento, protegendo-se dos riscos de perda de conhecimento com a aplicação de técnicas como: documentação, manutenção de conhecimento especializado frente à rotatividade de trabalhadores, backup de informações, planos de sucessão e treinamento.	INSTITUCIONAL
4	ASEGRAF gerencia a utilização de conhecimento desatualizado ou inválido, protegendo-se de erros ou de trabalhar de forma ineficiente como resultado do uso de conhecimento inadequado no atual contexto da organização.	INSTITUCIONAL
5	ADiretoria (FC4 e FC3) e as chefias intermediárias (FC2 e FC1) garantem que os objetivos de uma gestão do conhecimento sejam estabelecidos e alinhados com a direção estratégica da SEGRAF, sendo passíveis de avaliação.	LIDERANÇA
6	ADiretoria (FC4 e FC3) e as chefias intermediárias (FC2 e FC1) promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação de conhecimento e inovação.	LIDERANÇA
7	ADiretoria atribui responsabilidade e autoridade para garantir o engajamento das pessoas e a aplicação efetiva da gestão do conhecimento dentro da SEGRAF.	LIDERANÇA
8	ADiretoria implementa uma política de gestão de conhecimento apropriada aos objetivos da SEGRAF e que estabeleça expectativas para todos os colaboradores com relação ao uso de um sistema de gestão do conhecimento e ao cultivo de uma cultura que valoriza o conhecimento.	LIDERANÇA
9	ASEGRAF considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	LIDERANÇA
	ASSERTIVAS	DIMENSÃO
10	ASEGRAF pode contar com o apoio de seus colaboradores para realizar a mudança de cultura necessária na implementação de um sistema de GC.	PESSOAS
11	ASEGRAF garante que seus colaboradores adquiram competências com base em programas de educação e capacitação que servem de apoio para o alcance dos objetivos e contribuem para o alto desempenho institucional.	PESSOAS
12	ASEGRAF mantém um banco de competências de seu corpo funcional.	PESSOAS
13	ASEGRAF incentiva seus colaboradores a trabalhar junto com seus pares e a compartilhar informações, reforçando continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	PESSOAS
14	ASEGRAF possibilita que seus colaboradores recebam autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições sejam valorizadas pela organização.	PESSOAS
15	Na implementação de um sistema de GC, a SEGRAF pode contar com a interação de viabilizadores como: capital humano, processo de GC, tecnologia e cultura de GC.	SUPORTE
16	ADiretoria garante que recursos (pessoais e financeiros) sejam alocados nas iniciativas de GC.	SUPORTE
17	ASEGRAF adota um programa de comunicação para a implementação e manutenção de um sistema de gestão do conhecimento.	SUPORTE
18	ASEGRAF conta com o intranet como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	SUPORTE
19	ASEGRAF planeja, implementa e controla os processos necessários para executar ações que gerenciam situações de crise ou eventos imprevistos, assegurando assim a continuidade das operações.	PROCESSOS
20	ASEGRAF adota medidas que garantem que os processos terceirizados (por exemplo: equipe de CÉTRO, máquinas, impressões digital, máquina de Plotter, afiação de facas, clichê) estejam alinhados com um sistema de gestão do conhecimento e sejam controlados.	PROCESSOS
21	ASEGRAF avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor conhecimento que garantam desempenho, melhoria de produtos e serviços e atualização das práticas de excelência em gestão.	PROCESSOS
22	ASEGRAF emprega processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	PROCESSOS
23	ASEGRAF tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento, políticas de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	INFORMAÇÃO
24	ASEGRAF controla as informações documentadas, garantindo que estejam disponíveis e adequadas para o uso, onde e quando for necessário, além de garantir sua adequada proteção (exemplo: contra perda de confidencialidade, uso inadequado, perda de integridade).	INFORMAÇÃO
25	ASEGRAF registra o conhecimento adquirido após a execução de tarefas.	INFORMAÇÃO
26	ASEGRAF compartilha o conhecimento adquirido após a execução de tarefas.	INFORMAÇÃO
27	ASEGRAF conscientiza seus colaboradores sobre a importância de sua contribuição e responsabilidade para a eficácia de um sistema de gestão do conhecimento, incluindo os benefícios que pode ser gerado para um melhor desempenho das atividades.	INFORMAÇÃO
28	ASEGRAF adota métodos de monitoramento, medição, análise e avaliação de seus processos que mostram evidências de valor agregado para as partes interessadas (stakeholders).	AValiação de Desempenho
29	ASEGRAF possui um histórico de sucesso e gestão de mudanças (por exemplo: aprimoramento de processos, modelo de impressão, maquinário, mão-de-obra terceirizada) que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	AValiação de Desempenho
30	ASEGRAF utiliza indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados de organização.	AValiação de Desempenho

APÊNDICE C – QUADRO OPORTUNIDADES DE MELHORIA

 SEGRAF Gestão do Conhecimento	
QUADRO OPORTUNIDADES DE MELHORIA	
DIMENSÃO: I – Institucional	
ASSERTIVA FORTE	ASSERTIVA FRACA
Oportunidades de consolidação: 1 - 2 - 3 -	Oportunidades de melhoria: 1 - 2 - 3 -

APÊNDICE D – RELATÓRIO DA FASE DIAGNÓSTICO

 SEGRAF Gestão do Conhecimento	
RELATÓRIO Diagnosticar a Gestão do Conhecimento na unidade	Data: __/__/__
Customização do Diagnóstico: Em reunião com o titular da Unidade Segráf, foram selecionadas 30 assertivas de um conjunto de 60 oferecidas, em oito dimensões: Institucional; Liderança; Pessoas; Suporte; Processos; Informação; Liderança e Avaliação de Desempenho.	
Levantamento da GC individualmente: Foi aplicada pesquisa online estruturada, a partir de questionário de autoavaliação, com questões fechadas (<i>Google Forms</i>: <endereço da página>, visando aferir o <i>gap</i> de conhecimento, em um grupo de 30 colaboradores, selecionados pelo titular da unidade, dentre a equipe de gerentes e assessores técnicos. O formulário foi distribuído por e-mail e respondido no prazo de quatro dias.	
Levantamento da GC em grupo: A análise dos resultados da pesquisa online foi, a partir da tabulação dos questionários individuais, realizada por cinco grupos nas instalações do Laboratório de Inovação do Senado Federal – Nainova, com a presença do Diretor Executivo de Gestão do Senado Federal – Direg, na abertura dos trabalhos e, então, sendo conduzida pela equipe do projeto, atuando como moderadores, visando a percepção geral do estado da GC na Segráf.	
Avaliação do Grau de maturidade em GC: Com o resultado da pesquisa diagnóstico, identificou-se o nível de maturidade em GC igual a 85,21: “<i>ESTABELECIDO – Práticas de GC são aplicadas na maioria das unidades</i>”. Na qual, infere-se que a equipe de gestores da Segráf percebe que sua unidade está madura quanto à aplicação das práticas de GC, contudo, ainda se faz necessária a implementação de processos específicos de GC, que garantam a melhoria contínua e registrem, intencionalmente, o melhor conhecimento disponível, em todas as operações e gerências, para o aumento de performance.	



SEGRAF

Gestão do Conhecimento (cont.)

Identificação de Oportunidades de Melhorias:

Foi identificado que uma grande lacuna de GC nas unidades é a falta de um especialista para substituir alguém que está se aposentando. Para isso, foi pensado em consenso pela equipe a implementação do mapa de contingências, onde será selecionado um servidor a fim de que seja treinado como substituto do especialista que deixará a Segraf.

APÊNDICE E – MATRIZ GUT



Matriz GxUxT - Principal Lacuna de Conhecimento

G GRAVIDADE	U URGÊNCIA	T TENDÊNCIA
5 = extremamente grave	5 = precisa de ação imediata	5 = irá piorar rapidamente se nada for feito
4 = muito grave	4 = é urgente	4 = irá piorar em pouco tempo se nada for feito
3 = grave	3 = o mais rápido possível	3 = irá piorar
2 = pouco grave	2 = pouco urgente	2 = irá piorar a longo prazo
1 = sem gravidade	1 = pode esperar	1 = Não irá mudar

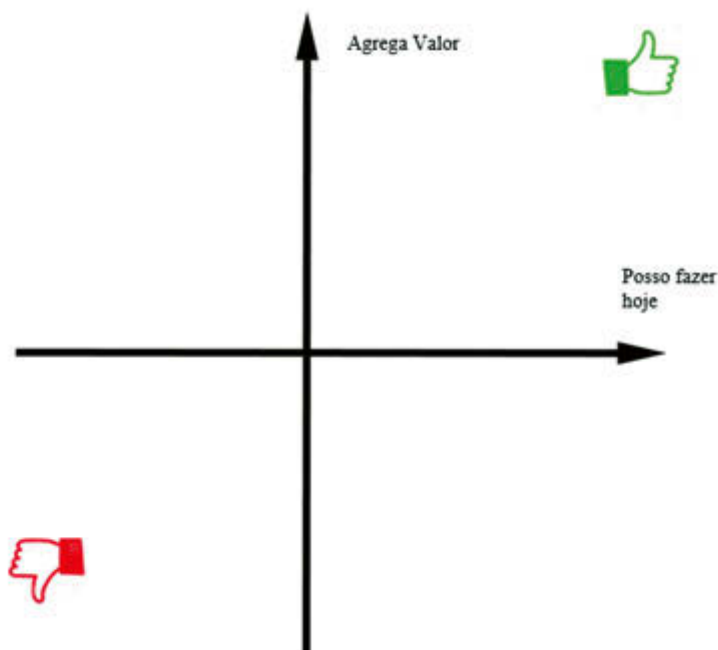
Matriz GUT – Principal Lacuna de Conhecimento

Nº	Lacuna	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontos (soma)
1					
2					
3					
4					
5					

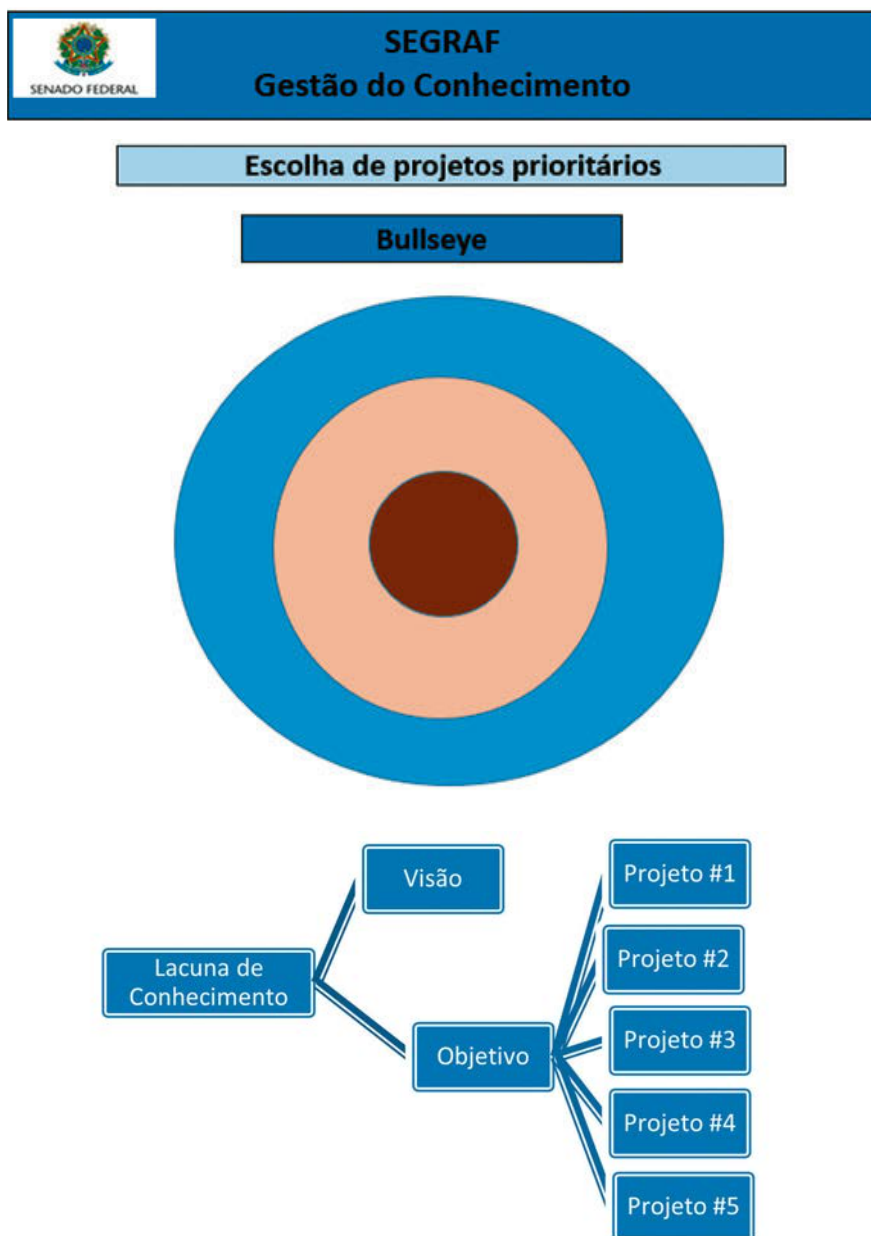
APÊNDICE F – OBJETIVO DE GC (*Canvas* Agregação de Valor)

A unidade deve, de forma alinhada com sua Visão de GC, formular o Objetivo específico de GC a ser alcançado para eliminar a Principal Lacuna de Conhecimento.

OBJETIVO DE GC
Importante que o objetivo expresse “O QUE” a unidade pretende fazer para enfrentar a principal lacuna de conhecimento.
EXEMPLOS
a) Prevenir as perdas de conhecimento e de competências que ocorrem com a saída de funcionários. b) Compartilhar toda a informação da organização, nivelando as experiências em produtos e serviços, assim como no gerenciamento do negócio. c) Equilibrar a reutilização do conhecimento com a inovação.



APÊNDICE G – BULLSEYE



APÊNDICE H – PESQUISA AVALIAÇÃO DE REAÇÃO DA OFICINA DE GC

Prezado (a) Servidor (a),

Agradecemos a sua participação nas oficinas do projeto de implementação da Gestão do Conhecimento na Segraf, que buscou apurar o grau de GC da área e utilizar essa informação para criar ações e práticas que possam melhorar os processos da Segraf. Em busca da melhoria contínua do processo, a sua opinião sobre o trabalho torna-se muito importante nesse momento. A seguir, indicamos alguns aspectos da oficina e solicitamos que assinale seu nível de concordância sobre cada uma das questões de acordo com a escala abaixo de 1 a 3:

1	2	3
DISCORDO TOTALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE

1 – Reação à programação e ao apoio logístico da oficina

a) Os objetivos da proposta da oficina ficaram claros.

() 1 () 2 () 3

b) A sequência dos conteúdos sobre Gestão do Conhecimento trabalhados na oficina foi adequada (1 – resposta prévia ao questionário, em formulário eletrônico; 2 – apresentação teórica sobre Gestão do Conhecimento; 3 – apresentação do método a ser aplicado; 4 – atividades em grupo).

() 1 () 2 () 3

c) A carga horária da Oficina foi adequada ao volume de conteúdo trabalhado.

() 1 () 2 () 3

d) A apresentação teórica sobre Gestão do Conhecimento foi apropriada e esclareceu melhor o tema e eventuais dúvidas.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

e) As instalações físicas de realização das oficinas foram apropriadas (espaço, iluminação, refrigeração, audiovisual, lanches e banheiro).

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

2 – Reação ao desempenho do facilitador da oficina

a) Os facilitadores da oficina demonstraram ter domínio dos conteúdos apresentados.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

b) Os facilitadores da oficina conseguiram esclarecer as dúvidas dos participantes.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

c) Os facilitadores da oficina tiveram clareza na fala.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

d) Os facilitadores da oficina conseguiram coordenar as dinâmicas propostas de forma adequada.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

3 – Instrumentos e Dinâmicas

a) A pesquisa-diagnóstico de GC, enviada por e-mail, foi de fácil entendimento.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

b) A apresentação dos resultados da pesquisa-diagnóstico de GC foi, em formato de planilhas e gráficos, adequada.

() 1 () 2 () 3

c) As discussões em grupos sobre cada assertiva da pesquisa-diagnóstico de GC contribuíram, antes das discussões finais, para a obtenção do consenso.

() 1 () 2 () 3

d) Todas as dinâmicas realizadas no trabalho tiveram seus objetivos atingidos.

() 1 () 2 () 3

4 – Reação aos Resultados Alcançados

a) Sinto que consegui assimilar melhor o que é Gestão do Conhecimento e como ela pode ocorrer de forma intencional na Segraf.

() 1 () 2 () 3

b) As oficinas motivaram-me a participar da implementação da Gestão do Conhecimento na Segraf.

() 1 () 2 () 3

c) Pretendo dar continuidade na temática GC, realizando treinamentos na área.

() 1 () 2 () 3

5 – Planejamento de GC

a) A dinâmica “Principal Lacuna de GC” foi, utilizando o quadro Matriz GUT, adequada para a identificação do principal problema de GC na Segraf.

() 1 () 2 () 3

b) A dinâmica *Brainstorming* foi, utilizando os *postites* e votação de convergência, adequada para a definição da Visão de GC na Segraf.

() 1 () 2 () 3

c) A dinâmica Agregação de Valor foi, utilizando o quadro com eixos de Valor x Possibilidade de Realizar, adequada para a identificação do Objetivo de GC na Segraf.

() 1 () 2 () 3

d) A dinâmica *Bullseye* foi, utilizando o quadro de alvos circunscritos e *postites*, adequada para a priorização dos projetos pilotos de GC na Segraf.

() 1 () 2 () 3

6 – Feedback

a) Por favor, coloque suas críticas e/ou sugestões sobre os pontos que discordou ou concordou parcialmente, para que possamos melhorar as futuras oficinas.

b) Indique alguns pontos de que você gostou na Oficina.

c) Após ter participado da etapa de Diagnóstico, por favor, relacione abaixo algumas sugestões de melhoria na Gestão do Conhecimento da Segraf que você gostaria de ver implementadas (exemplo: criação de um banco de conhecimento; rodízio de atividades entre áreas; biblioteca de manuais; roteiros mapa de contingências etc.):

APÊNDICE I – RELATÓRIO DA FASE PLANEJAMENTO

 SEGRAF Gestão do Conhecimento	
RELATÓRIO Planejamento da Gestão do Conhecimento na unidade	Data: __/__/__
A definição da <i>estratégia de GC</i> caracteriza-se pela identificação da <i>Lacuna Principal</i> como a principal dor a ser tratada; a definição da <i>Visão de GC</i>, como uma visão em perspectiva para a GC na Unidade; o <i>Objetivo de GC</i>, como o necessário para o enfrentamento da <i>Lacuna Principal</i>; e os <i>Projetos pilotos</i>, como ações práticas de GC alinhadas ao Objetivo. Foram realizadas dinâmicas com 5 (cinco) grupos de gestores da Segráf, nas instalações do Laboratório de Inovação do Senado Federal – N, sendo moderadas pela equipe do projeto, obtendo-se as definições a seguir:	
Lacuna Principal de Conhecimento: Ausência de retenção de conhecimentos estratégicos e críticos.	
Visão de GC: Ter todas as unidades da Segráf usufruindo da sistematização dos conhecimentos estratégicos, táticos e operacionais até 2024, garantindo serviços gráficos de qualidade ao Senado Federal.	
Objetivo de GC: Determinação e Implementação de um Plano Incremental de GC para a Segráf.	
Projeto Piloto 1: Ato de regulamentação da GC na Segráf.	
Projeto Piloto 2: Mapeamento dos conhecimentos dos colaboradores da Segráf.	
Registros complementares: O Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica ficará responsável por apresentar a minuta do Ato e a formatação da planilha para coleta de informações para o mapeamento dos conhecimentos dos servidores das unidades selecionadas.	

APÊNDICE J – **CANVAS** GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Essa é uma ferramenta que estrutura um projeto, em seus elementos básicos, de forma suficientemente clara, visando sua defesa nos níveis decisórios da organização, sem aprofundamentos metodológicos de gestão de projetos. Próprio para projetos mais simples, ou em fase inicial de planejamento.

CANVAS GERENCIAMENTO DE PROJETOS				
Nome do Projeto:				Data Início:
POR QUÊ?	O QUÊ?	QUEM?	COMO?	QUANDO? QUANTO?
Objetivo	Produto	Stackholders	Premissas	Riscos
Justificativa	Escopo	Equipe	Entregas	Linha do tempo
Benefícios				
		Restrições		Custo

APÊNDICE K – EXEMPLOS DE PRÁTICAS DE GC

Comunidades de prática/Comunidades de conhecimento: grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas, de modo que permitem a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

Mentoring: modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, além de observar e analisar o desempenho e retroalimentar a execução das atividades do indivíduo ou do grupo.

Benchmarking interno e externo: busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.

Melhores práticas (*Best practices*): identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou a solução de um problema. Inclui o contexto em que pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.

Fóruns (presenciais e virtuais) /Listas de discussão: espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideais e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.

Mapeamento ou Auditoria do conhecimento: registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets: portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados; pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e as aplicações relevantes, assim como em uma plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.

Sistema de gestão por competências: estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave; das competências essenciais associadas a eles; das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias; e das medidas para superar as deficiências.

Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas: repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista *on-line* do pessoal, contendo um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio de ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear, de forma mais ampla, a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.

Banco de competências organizacionais: repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.

Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos: registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos.

Sistemas de inteligência organizacional/empresarial/Inteligência competitiva: transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visa extrair inteligência de informações por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, além da extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.

Educação corporativa: processos de educação continuada estabelecidos, com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.

Universidade corporativa: constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como habilidades técnicas mais específicas.

Narrativas: técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas ou, ainda, para interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

Sistemas de *workflow*: controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou pelo trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.

Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis: os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.

Gestão de conteúdo: representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.

Gestão Eletrônica de Documentos (GED): prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento de tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC): tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC): os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.

Outras ferramentas para apoio à GC: outras ferramentas comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de Gestão do Conhecimento. Podem pertencer ao conjunto ligado à Tecnologia da Informação (bases de dados, intranets, extranets, portais); às redes humanas; ou, ainda, às metodologias diversas, como as seguintes: *Customer Relationship Management* (CRM); *Balanced Scorecard* (BSC), *Decision Support System* (DSS), *Enterprise Resource Planning* (ERP) e *Key Performance Indicators* (KPI).

APÊNDICE L – RELATÓRIO DA FASE DESENVOLVER A GC



RELATÓRIO Desenvolver a Gestão do Conhecimento na Unidade	Data: ___/___/___
Projeto Piloto	
Capacitação	
Práticas de GC	
Comunicação	
Portfólio de Projetos	
Monitoramento	

APÊNDICE M – RELATÓRIO DA FASE AVALIAR A GC

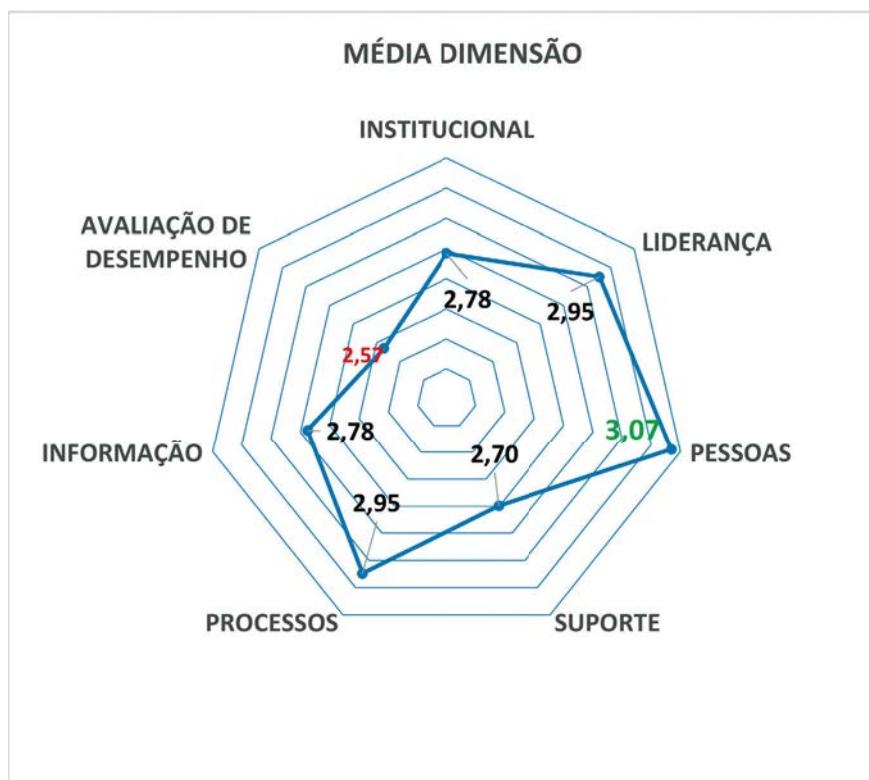
 SEGRAF Gestão do Conhecimento	
RELATÓRIO Avaliar Resultados da Gestão do Conhecimento	Data: __/__/__
Benefícios alcançados	
Lições aprendidas	
Índices de GC	
Registros complementares	

APÊNDICE N – RELATÓRIO DA FASE ESTRUTURAR CORPORATIVAMENTE A GC

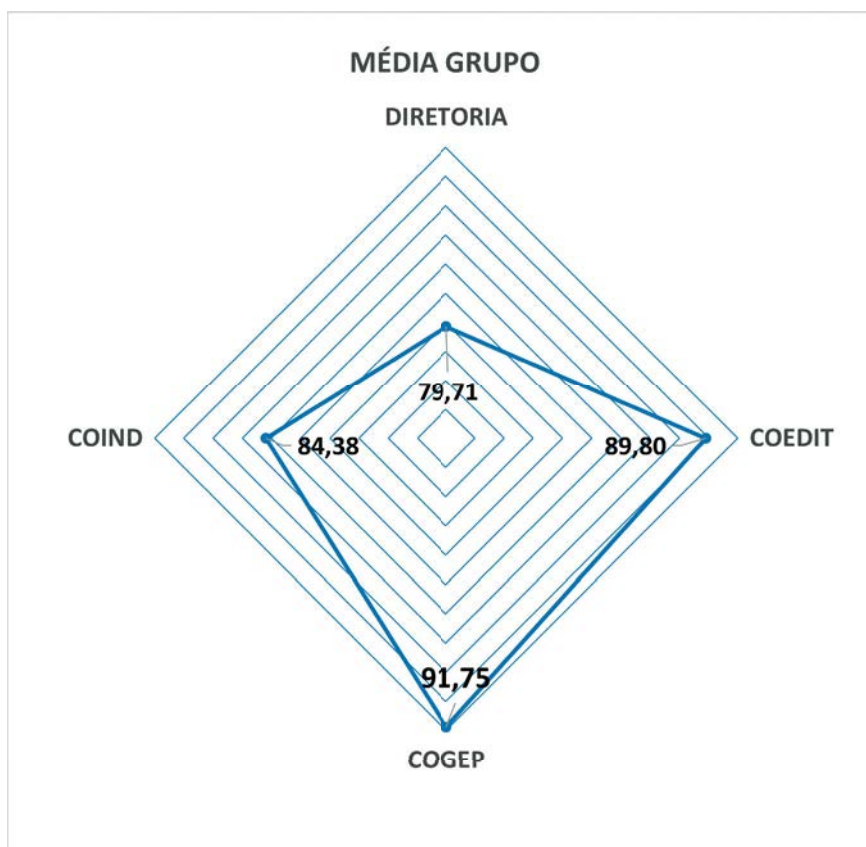


RELATÓRIO Estruturar corporativamente a GC	Data: __/__/__
Estrutura organizacional de GC (organograma)	
Comitê de GC	
Núcleo de GC	
Política de GC	
Registros complementares	

APÊNDICE O – GRÁFICO RADAR MÉDIA DIMENSÃO



APÊNDICE P – GRÁFICO RADAR MÉDIA GRUPO



SENADO FEDERAL



9 786556 766232



BAIXE GRATUITAMENTE
ESTE LIVRO EM SEU CELULAR