



PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA - UFRRJ

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO (RTC/UFRRJ-DIRCAMNI)

Manual para a implantação de Programa de Gestão do Conhecimento
sob a ótica do PMBOK

RIO DE JANEIRO
2023

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Manual simplificado para a implantação de Programa de gestão do Conhecimento sob a ótica do PMBOK

Mestrado Profissional Em Gestão e Estratégias - Sec.mestrado-profissional@gmail.com – Fone: +55 21 2681-4938

Rodovia BR 465, Km 7 Campus Universitário da UFRRJ - Seropédica



PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA - UFRRJ

Organização: Campus Nova Iguaçu - UFRRJ

Discente: Daniel Ribeiro da Silva

Docente orientador: Prof. Dr. André Yves Cribb

Dissertação vinculada: Diagnostico da Gestão do Conhecimento no Campus Nova Iguaçu da UFRRJ
– Segundo o Metod OKA

Data da defesa: 15/08/2023

Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado: Diretoria do Campus Nova Iguaçu - UFRRJ

Classificação¹: Produção com médio teor inovativo (combinação de conhecimentos pré-estabelecidos).

PRODUTOS TÉCNICOS/TECNOLÓGICOS:

- Produtos de Intervenção ou Desenvolvimento (Inovação)
- Empresa ou organização social inovadora
- Processo, tecnologia e produto, materiais não patenteáveis
- Relatório técnico conclusivo
- Tecnologia Social
- Norma ou marco regulatório
- Patente
- Produtos/Processos em sigilo
- Software / Aplicativo
- Base de dados técnico- científica

PRODUTOS DE FORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO

- Curso para Formação Profissional
- Material didático
- Capacitações e Treinamentos
- Produto Bibliográfico ou audiovisual técnico/tecnológico

¹ De acordo com o [Relatório do Grupo de Trabalho da CAPES sobre produção técnica.](#)



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Manual para a implantação de Programa de Gestão do Conhecimento sob a ótica do PMBOK

✓ Conexão com a Pesquisa

Projeto de Pesquisa – Construção e validação de uma cartilha como referência para implantação de Programa de gestão do Conhecimento sob a ótica do PMBOK.

Linha de Pesquisa vinculada à produção – Gestão de Processos, Projetos e Tecnologias.

Aplicabilidade (descrição da abrangência realizada) – Este relatório descreve o produto final desenvolvido, como complemento à dissertação de mestrado profissional, para o ambiente organizacional da UFRRJ. O estudo teve como objetivo construir e validar uma ferramenta educacional no formato de cartilha com a finalidade de disseminar conhecimento a respeito da implantação de um Programa de gestão do Conhecimento como forma de introduzir uma cultura de valorização do conhecimento. No início da pesquisa foi realizado um diagnóstico situacional com a finalidade de identificar as dificuldades apresentadas pelos servidores na realização construção de metodologias de trabalho e disseminação de conhecimentos. O estudo permitiu um amplo diagnóstico organizacional sobre as práticas de GC aplicadas no universo pesquisado. Este diagnóstico permitiu identificar que poucas práticas de GC são conhecidas e aplicadas, que existem outras com potencial de aplicação, e que os processos de GC ficavam comprometidos pela prática incipiente da GC, além do estágio inicial da cultura de GC. Dessa forma, optou-se pela construção dessa ferramenta de forma a produzir subsídios para sistematizar tais práticas. Após a construção do conteúdo, linguagem e aparência, a cartilha foi submetida à Direção de Campus e foi ajustada de acordo com as sugestões apresentadas, sendo dessa forma considerada um instrumento válido para disseminar no espaço organizacional alvo.

Replicabilidade – Este relatório descreve as soluções sociotécnicas formalizadas na concepção deste manual (). A replicabilidade das soluções descritas é possível e recomendada para todos os campi da UFRRJ, considerando que o estudo incluiu sujeitos envolvidos são servidores administrativos da UFRRJ, e que os processos de trabalho são semelhantes, podendo precisar, em alguns casos, de pequenos ajustes ou adaptações.

Dissertação – Link: <http://cursos.ufrrj.br/posgraduacao/ppge/producao-discente/>

Declaração emitida pela organização – Ver Anexo I



PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA - UFRRJ

Conexão com a Produção Científica – artigos publicados que estão co-relacionados a esta produção:

CRIBB, A. Y.; SILVA, D.R. Estratégias inovadoras e desempenho organizacional no Brasil: uma revisão sistemática de literatura. X Encontro Brasileiro de Administração Pública. ISSN: 2594-5688, 2023, Brasília/DF. X EBAP, Anais, 2023.

Financiamento – CAPES, UFRRJ.



Sumário

1	APRESENTAÇÃO	6
1.1	Objetivo principal	6
1.2	Objetivos específicos	6
1.3	Público alvo	6
1.4	Introdução a Gestão do Conhecimento	7
1.5	Principais Práticas de GC.....	7
2	FASES DE UM PROJETO.....	8
2.1	Iniciando um Projeto de GC	8
2.2	Planejando um Projeto de GC.....	9
2.3	Executando um Projeto de GC.....	11
2.4	Monitoramento e Controle em um Projeto de GC	12
2.5	Encerramento do Projeto de GC	13
3	PRINCIPAIS DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAM DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	14
4	CICLO PDCA	15
5	BIBLIOGRAFIA	17
6	APÊNDICES	18
7	ANEXO 1 – DECLARAÇÃO DE RELEVÂNCIA.....	21



1 APRESENTAÇÃO

O Presente manual tem por finalidade ser uma ferramenta de disseminação de Metodologia de Gestão do conhecimento e sua importancia paras as organizações. Visa contribuir com a promoção dessa cultura no âmbito da UFRRJ. Foi elaborada durante o desenvolvimento da Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, pelo aluno Daniel Ribeiro da Silva, servidor da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro sob a orientação do Professor André Yves Cribb.

1.1 Objetivo principal

O Manual é uma ferramenta de disseminação de conhecimento que tem como objetivo promover melhorias e maturidade nas praitcas de Gestão do Conhecimento na UFRRJ ou outras instituições interessadas.

A estrutura deste manual segue as cinco fases do ciclo de vida de um projeto, conforme definido pelo PMBOK: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Cada seção aborda uma etapa específica do processo de implantação e oferece orientações, sugestões e exemplos para facilitar a compreensão e aplicação dos conceitos, buscando dessa forma combinar os princípios da gestão do conhecimento com as diretrizes do PMBOK (Project Management Body of Knowledge), uma referência amplamente utilizada para a gestão de projetos.

1.2 Objetivos específicos

- ✓ Conscientizar os servidores sobres os benecifios da Gestão do Conhecimento as praticas diarias e resoluções dos Problemas organizacionais;
- ✓ Indicar uma metodologia simplificada de implantação, baseada no PMBOK

1.3 Público alvo

Servidores Tecnico-Administrativos (TAE), Docentes e Gestores da UFRRJ.



14 Introdução a Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental no sucesso de qualquer organização, e as universidades não são exceção. Através da captura, armazenamento, compartilhamento e aplicação efetiva do conhecimento, podemos impulsionar a inovação, melhorar processos e garantir um ambiente de aprendizado contínuo.

Antes que seja possível estudar e compreender a gestão do conhecimento, faz-se necessário entender os conceitos de dados, informações e conhecimento. Todo conhecimento, antes de sê-lo, já foi informação, e toda informação já foi um conjunto de dados. “Dado, informação e conhecimento são matérias primas para o processo de inteligência competitiva” (VALENTIM et al., 2003, p. 18).

Ao se ter acesso à informação é necessária aplicá-la em um contexto para desenvolvimento do conhecimento. O conhecimento é uma aglomeração de experiências que se estabelece a partir da informação, onde está inserido nas rotinas, processos e práticas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). As rotinas, processos e práticas organizacionais desempenham um papel fundamental na incorporação do conhecimento.

15 Principais Práticas de GC

As principais práticas de gestão do conhecimento nas organizações incluem:

- a) **Captura de conhecimento:** Envolve identificar e documentar conhecimento relevante e valioso dentro da organização. Isso pode ser feito por meio de entrevistas, workshops, reuniões e a criação de bases de dados ou sistemas de gestão do conhecimento.
- b) **Compartilhamento de conhecimento:** Consiste em disponibilizar o conhecimento capturado para que outras pessoas possam acessá-lo e utilizá-lo. Isso pode ser feito por meio de intranets, plataformas colaborativas, fóruns de discussão, wikis ou programas de mentoria.
- c) **Transferência de conhecimento:** Refere-se à transferência de conhecimento entre pessoas ou equipes. Isso pode envolver treinamentos formais, programas de job rotation, workshops, sessões de compartilhamento de melhores práticas ou projetos colaborativos.
- d) **Armazenamento e organização do conhecimento:** Envolve criar estruturas e sistemas para armazenar e organizar o conhecimento de forma acessível e fácil de encontrar. Isso pode incluir a criação de bancos de dados, sistemas de gestão de documentos, taxonomias ou metadados.
- e) **Aprendizado organizacional:** É o processo de refletir sobre o conhecimento adquirido, identificar lições aprendidas e aplicar essas aprendizagens para melhorar o desempenho da organização. Isso pode ser feito por meio de análises pós-projeto, revisões de desempenho, pesquisas de satisfação do cliente ou reuniões de feedback.



- f) **Cultura de compartilhamento:** Uma cultura que promove e valoriza a troca de conhecimento é fundamental. Isso envolve incentivar a colaboração, a participação ativa, a criação de redes de contatos, o reconhecimento do conhecimento como um ativo estratégico e a celebração de sucessos e aprendizados organizacionais.

Ao implementar essas práticas de gestão do conhecimento, as organizações podem melhorar a eficiência, a inovação, a tomada de decisões e a adaptação às mudanças, maximizando o valor do conhecimento existente e promovendo um ambiente propício ao aprendizado contínuo.

2 FASES DE UM PROJETO

A gestão de projetos é uma disciplina essencial para o sucesso de empreendimentos de qualquer natureza. O Guia PMBOK, conhecido como um dos principais referenciais nesse campo, apresenta uma abordagem estruturada para o gerenciamento de projetos, dividindo-o em fases distintas. Essas fases, que incluem a iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento, oferecem uma visão simplificada do ciclo de vida de um projeto, fornecendo diretrizes para a condução eficiente e eficaz desde o seu início até a conclusão.

Figura 2 – Fases de um Projeto



PMOK 7ª edição – Adaptado

Essas fases, que incluem a iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento, oferecem uma visão simplificada do ciclo de vida de um projeto, fornecendo diretrizes para a condução eficiente e eficaz desde o seu início até a conclusão.

2.1 Iniciando um projeto de GC

A etapa de inicialização do projeto é crucial para estabelecer uma base sólida e garantir o



alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição. Nessa fase, são realizadas as seguintes atividades:

✓ Definição do objetivo geral da implantação das práticas de gestão do conhecimento na organização.

Defina claramente os objetivos do projeto. Eles devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e limitados no tempo (SMART). Por exemplo, um objetivo pode ser aumentar o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários administrativos, melhorar a eficácia na resolução de problemas ou otimizar os processos administrativos por meio da gestão do conhecimento.

✓ Identificar as partes interessadas envolvidas no projeto.

Identifique as partes interessadas chave que serão afetadas pelo projeto e que terão um papel ativo na sua implementação. Isso pode incluir os gestores e líderes da instituição, os funcionários administrativos, os usuários finais dos recursos de conhecimento e outras partes relevantes. Compreender as expectativas, necessidades e preocupações das partes interessadas é fundamental para o sucesso do projeto.

✓ Estabelecer uma equipe responsável pela implantação.

Monte uma equipe dedicada e multidisciplinar que será responsável pela implementação das práticas de gestão do conhecimento. Essa equipe deve incluir membros de diferentes áreas da instituição, como TI, recursos humanos, gestão de projetos, comunicação e representantes dos funcionários administrativos. Certifique-se de designar um líder de projeto experiente para coordenar as atividades e garantir o cumprimento dos prazos e objetivos.

✓ Levantamento dos recursos necessários:

Identifique os recursos necessários para implementar as práticas de gestão do conhecimento, como sistemas de TI, plataformas de colaboração, ferramentas de documentação, treinamentos e orçamento. Avalie os recursos disponíveis internamente e identifique as lacunas que precisam ser preenchidas para garantir o sucesso do projeto.

✓ Estabelecimento do cronograma:

Defina um cronograma com as principais etapas, marcos e prazos do projeto. Isso ajudará a manter o projeto organizado e garantir que as atividades sejam executadas dentro do tempo estipulado. Considere as dependências entre as atividades e os recursos disponíveis ao elaborar o cronograma.

22 Planejamento em um projeto de GC

Neste passo, é importante entender como a gestão do conhecimento é atualmente abordada e praticada no campus universitário. Isso envolve avaliar os processos existentes, as ferramentas utilizadas, a cultura organizacional e a percepção dos funcionários em relação ao compartilhamento de conhecimento. Um diagnóstico preciso ajudará a identificar pontos fortes, desafios e oportunidades de melhoria.



✓ Definir metas e objetivos específicos para a implantação, além das práticas de gestão do conhecimento a serem implantadas. Com base no diagnóstico realizado, é possível identificar os processos e práticas de gestão do conhecimento que atenderão às necessidades e objetivos específicos do campus universitário. Isso pode incluir a criação de uma base de conhecimento online, o estabelecimento de comunidades de prática, a implementação de ferramentas de colaboração, entre outras estratégias. É importante escolher práticas alinhadas com a cultura organizacional e que tragam benefícios tangíveis para a instituição. Definir metas e objetivos específicos é essencial para medir o sucesso da implantação das práticas de gestão do conhecimento. As metas devem ser mensuráveis e realistas, como aumentar a taxa de compartilhamento de conhecimento em X%, reduzir o tempo de busca de informações em X%, ou aumentar a colaboração entre departamentos em X%. Essas metas e objetivos ajudarão a direcionar os esforços do projeto e fornecerão critérios claros para avaliar o progresso alcançado.

✓ Elaborar um plano de comunicação para informar os funcionários administrativos sobre o projeto e sua importância.

A elaboração do plano de comunicação é uma etapa fundamental no projeto de implantação das práticas de gestão do conhecimento em um campus universitário. Esse plano tem como objetivo garantir uma comunicação clara, efetiva e abrangente entre todas as partes envolvidas no projeto. Aqui estão alguns elementos-chave que podem ser considerados ao elaborar o plano de comunicação. Identifique todas as partes interessadas envolvidas no projeto, como a alta administração, gestores de diferentes setores, funcionários administrativos, equipe do projeto e usuários finais dos recursos de conhecimento. Compreenda suas necessidades, expectativas e preocupações para adaptar a comunicação apropriada para cada grupo. Identifique também os canais de comunicação adequados para cada tipo de mensagem e público-alvo. Isso pode incluir reuniões presenciais, e-mails, intranet, boletins informativos, grupos de discussão online, workshops, apresentações e outros meios de comunicação relevantes para a instituição.

✓ Identificar os recursos necessários, como ferramentas tecnológicas, treinamentos e suporte técnico.

Identifique as ferramentas tecnológicas que serão necessárias para a gestão do conhecimento, como sistemas de gerenciamento de documentos, plataformas de colaboração, intranet, ferramentas de busca e recuperação de informações, sistemas de compartilhamento de arquivos, entre outros. Identifique as áreas em que treinamentos serão necessários, como treinamento no uso das ferramentas tecnológicas, treinamento em técnicas de documentação e compartilhamento de conhecimento, treinamento em boas práticas de gestão do conhecimento, entre outros. Desenvolva programas de treinamento relevantes e planeje sessões de capacitação para os funcionários administrativos.

✓ Identificar Conhecimentos Críticos e relevantes



Identificar o conhecimento crítico e relevante que deve ser documentado e compartilhado no campus universitário. Isso pode incluir informações sobre processos administrativos, boas práticas, políticas, procedimentos, lições aprendidas, casos de sucesso, entre outros. É importante envolver os funcionários administrativos nesse processo, pois eles possuem o conhecimento prático e experiências relevantes para contribuir

- ✓ Estimar o cronograma e os custos envolvidos no projeto.

Neste passo, é necessário criar um cronograma que estabeleça as principais atividades, marcos importantes e prazos para a implantação das práticas de gestão do conhecimento. O cronograma deve levar em consideração a disponibilidade de recursos, a capacidade de implementação e a necessidade de treinamentos e acompanhamento. É importante que o cronograma seja realista e considerado viável pela equipe do projeto.

Ao concluir a fase de planejamento, com o diagnóstico realizado, os processos e práticas definidos, as metas e objetivos estabelecidos, o cronograma elaborado e os recursos identificados, é possível avançar para a fase de execução, onde as práticas de gestão do conhecimento serão implementadas e as atividades do projeto serão realizadas.

23 Executando um projeto de GC

Implementar as práticas de gestão do conhecimento, começando por ações-piloto em departamentos ou equipes selecionadas.

- ✓ As ações piloto permitem que a instituição teste as práticas de gestão do conhecimento em um ambiente controlado antes de sua adoção completa.

Elas oferecem a oportunidade de identificar e solucionar problemas potenciais, avaliar a adequação das abordagens e garantir que as práticas implementadas sejam eficazes. Antes de iniciar a ação piloto, forneça aos participantes o treinamento necessário sobre as práticas de gestão do conhecimento que serão testadas. Isso pode incluir orientações sobre o uso das ferramentas, técnicas de documentação, compartilhamento de conhecimento e outros aspectos relevantes para o projeto. Durante a ação piloto, os participantes começarão a aplicar as práticas propostas em suas atividades diárias. Monitoramento cuidadoso deve ser realizado para registrar o uso, a eficácia e os desafios encontrados durante a implementação. Isso pode envolver a coleta de dados quantitativos (por exemplo, número de documentos compartilhados, frequência de acesso aos recursos de conhecimento) e qualitativos (por exemplo, feedback dos participantes, observações sobre a usabilidade das ferramentas).

Após o término da ação piloto, é hora de avaliar os resultados e analisar os dados coletados. Avalie a eficácia das práticas de gestão do conhecimento testadas, identifique pontos fortes e áreas de melhoria, e compare os resultados obtidos com os objetivos estabelecidos para a ação piloto. Com base nos resultados e nas análises, faça ajustes e refinamentos nas práticas de gestão do conhecimento antes de sua implementação em larga escala. Utilize os insights adquiridos durante a ação piloto para



aprimorar as abordagens, adaptar as ferramentas e processos, e resolver quaisquer desafios ou problemas identificados.

✓ Fornecer treinamento e capacitação para os funcionários administrativos sobre os conceitos e ferramentas de gestão do conhecimento.

É essencial fornecer treinamentos e workshops para capacitar os funcionários administrativos sobre os conceitos e práticas de gestão do conhecimento. Isso inclui educá-los sobre a importância da gestão do conhecimento, mostrar como utilizar as ferramentas e processos disponíveis, e incentivar a mudança de comportamento para promover o compartilhamento de conhecimento. Os treinamentos podem ser ministrados por especialistas internos ou externos, e devem ser adaptados às necessidades e nível de conhecimento dos participantes.

✓ Criar um sistema de armazenamento e compartilhamento de conhecimento, como uma plataforma online ou um repositório de documentos.

Além das ferramentas tecnológicas, é importante estabelecer canais de comunicação eficazes para facilitar a troca de informações e experiências entre os funcionários administrativos. Isso pode incluir a criação de fóruns de discussão, a realização de reuniões periódicas, a organização de eventos ou a implementação de um sistema de feedback. Esses canais promoverão a colaboração e a construção coletiva do conhecimento, permitindo que os funcionários compartilhem suas experiências e aprendizados de forma mais fluida.

✓ Estabelecer comunidades de prática, onde os funcionários possam trocar conhecimentos e experiências relevantes para suas áreas de atuação.

A colaboração e o trabalho em equipe são fundamentais para a gestão do conhecimento. É recomendado promover a criação de comunidades de prática, onde os funcionários possam se reunir em grupos de interesse ou áreas específicas para trocar conhecimentos, experiências e boas práticas. Essas comunidades podem se encontrar regularmente, compartilhar recursos, discutir desafios comuns e desenvolver soluções conjuntas. Isso promoverá a cultura de compartilhamento e aprendizado contínuo no campus universitário.

24 Monitoramento e Controle em um projeto de GC

Realizar avaliações periódicas para medir a eficácia das práticas de gestão do conhecimento implementadas.

✓ Durante a fase de monitoramento e controle, é importante coletar dados relevantes aos indicadores estabelecidos. Isso pode ser feito por meio de pesquisas, questionários, análise de dados das ferramentas utilizadas ou qualquer outra forma de coleta de informações. Esses dados devem ser analisados regularmente para identificar tendências, padrões e áreas que necessitam de atenção ou melhorias. Com base nos indicadores e nos dados coletados, é possível comparar o desempenho atual com as metas estabelecidas na fase de planejamento. Essa comparação permite identificar se os



resultados estão alinhados com as expectativas e se as metas estão sendo alcançadas. Caso haja desvios significativos, é importante investigar as causas e tomar ações corretivas.

Em um estágio avançado da implantação das práticas de gestão do conhecimento, é recomendado realizar uma avaliação de impacto. Isso envolve medir os resultados alcançados em termos de melhorias nos processos, aumento da eficiência, redução de custos, melhoria da qualidade dos serviços ou qualquer outro impacto relevante para a instituição. A avaliação de impacto permite validar os benefícios da gestão do conhecimento e justificar os investimentos realizados

✓ Coletar feedback dos funcionários administrativos para identificar pontos de melhoria e oportunidades de aprimoramento.

Além do monitoramento contínuo, é recomendado realizar análises periódicas para avaliar o impacto das práticas de gestão do conhecimento implementadas. Isso pode envolver a análise de indicadores de desempenho, a revisão dos processos adotados e a identificação de oportunidades de melhoria. Durante a fase de monitoramento e controle, é recomendado realizar reuniões periódicas com a equipe do projeto e as partes interessadas para revisar o progresso, discutir os resultados obtidos e compartilhar informações. Essas reuniões são oportunidades para identificar problemas, tomar decisões, ajustar planos, compartilhar boas práticas e alinhar expectativas. Com base nos dados coletados, nas análises realizadas e nas discussões durante as reuniões de acompanhamento, é importante realizar ajustes e melhorias nas práticas de gestão do conhecimento. Isso pode envolver revisar processos, aprimorar as ferramentas utilizadas, fornecer treinamentos adicionais, modificar abordagens de comunicação ou realizar outras ações corretivas e preventivas. O objetivo é otimizar continuamente as práticas de gestão do conhecimento para alcançar melhores resultados

✓ Monitorar o uso e a adoção das ferramentas de gestão do conhecimento, identificando possíveis obstáculos ou resistências.

25 Encerramento do Projeto de GC

Documentar os resultados alcançados com a implantação das práticas de gestão do conhecimento.

✓ É essencial manter as partes interessadas informadas sobre os resultados e o progresso da implantação das práticas de gestão do conhecimento. Isso pode ser feito por meio de relatórios periódicos, apresentações, dashboards ou qualquer outra forma de comunicação adequada. A transparência na comunicação ajuda a manter o apoio e o envolvimento dos stakeholders, além de demonstrar o valor e o impacto das práticas de gestão do conhecimento.

✓ Realizar uma revisão final do projeto, identificando lições aprendidas e melhores práticas. Estabelecer processos claros de revisão, atualização e manutenção desses materiais. Isso pode envolver a designação de responsáveis pela revisão periódica, a definição de prazos para atualização e a comunicação sobre as mudanças realizadas nos documentos.



✓ Preparar relatórios finais para compartilhar os resultados com as partes interessadas e a alta administração.

Para garantir a efetividade contínua da gestão do conhecimento, é recomendado realizar auditorias e revisões periódicas. Isso envolve uma avaliação abrangente das práticas implementadas, incluindo a revisão dos processos, a verificação do cumprimento das políticas e procedimentos estabelecidos, a análise da utilização das ferramentas e a identificação de oportunidades de melhoria. As auditorias e revisões ajudam a identificar lacunas e fornecem insights para aprimorar a eficiência e a eficácia da gestão do conhecimento.

3 PRINCIPAIS DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.

A implantação de um programa de gestão do conhecimento pode enfrentar diversos desafios. Aqui estão alguns dos principais desafios que podem surgir durante esse processo:

- I- Cultura organizacional resistente à mudança: A cultura organizacional existente pode ser resistente à mudança, especialmente quando se trata de adotar novas práticas de gestão do conhecimento. Isso pode resultar em falta de apoio e engajamento por parte dos funcionários, tornando mais difícil implementar efetivamente o programa.
- II- Falta de consciência e compreensão: Muitas vezes, os funcionários não têm plena consciência do valor e dos benefícios da gestão do conhecimento. A falta de compreensão sobre como a gestão do conhecimento pode melhorar os processos de trabalho e contribuir para o sucesso organizacional pode dificultar a adoção do programa.
- III- Barreiras de compartilhamento de conhecimento: A falta de uma cultura de compartilhamento de conhecimento pode ser um desafio significativo. Os funcionários podem ter receio de compartilhar seu conhecimento por medo de perder seu valor ou poder. É necessário superar essas barreiras e incentivar uma mentalidade de colaboração e compartilhamento entre os membros da organização.
- IV- Tecnologia inadequada ou falta de infraestrutura: A implementação de um programa de gestão do conhecimento muitas vezes requer o uso de tecnologia adequada, como sistemas de gerenciamento de documentos, plataformas colaborativas e ferramentas de busca. A falta de infraestrutura tecnológica ou a adoção de tecnologia inadequada pode dificultar a implantação efetiva do programa.
- V- Falta de liderança e patrocínio: A liderança e o patrocínio adequados são fundamentais para o sucesso da implantação de um programa de gestão do conhecimento. A falta de apoio e direção clara por parte dos líderes da organização pode levar à falta de priorização e recursos para o programa.
- VI- Desafios na identificação e estruturação do conhecimento: Identificar, capturar e estruturar o conhecimento existente pode ser um desafio. O conhecimento muitas vezes está disperso em diferentes formatos e em diferentes partes da organização. É necessário desenvolver estratégias eficazes para identificar, organizar e disponibilizar o conhecimento relevante para os membros da organização.



- VII- Monitoramento e avaliação dos resultados: Medir e avaliar a eficácia do programa de gestão do conhecimento pode ser desafiador. É necessário estabelecer indicadores de desempenho adequados e implementar mecanismos de monitoramento para acompanhar o progresso e identificar áreas que precisam ser ajustadas ou melhoradas.

Esses são apenas alguns dos desafios que podem surgir na implantação de um programa de gestão do conhecimento. Cada organização pode enfrentar desafios específicos, por isso é importante entender o contexto e adaptar as estratégias de implantação para superar esses desafios.

4 CICLO PDCA

O ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Deming ou Ciclo de Melhoria Contínua, é uma abordagem de gestão e controle de processos que visa a melhoria contínua por meio de quatro etapas interligadas: Plan (Planejar), Do (Executar), Check (Verificar) e Act (Agir). Esse ciclo foi desenvolvido por Walter A. Shewhart e popularizado por William Edwards Deming, um renomado estatístico e especialista em gestão da qualidade.

A importância do ciclo PDCA no processo de implantação da gestão do conhecimento reside na sua abordagem estruturada e iterativa. Ele permite que a organização aprenda com os resultados e faça ajustes contínuos ao longo do tempo, melhorando gradualmente as práticas de gestão do conhecimento e maximizando seu impacto. O ciclo PDCA ajuda a criar um ciclo de melhoria contínua, garantindo que o programa de gestão do conhecimento se adapte às necessidades em constante mudança da organização. Parte superior do formulário.

Figura 2- Ciclo PDCA



Fonte: Periard, Gustavo, 2011

Plan (Planejar): Nesta etapa, são definidos os objetivos, metas e planos para a melhoria do processo. Isso inclui a identificação dos problemas ou oportunidades de melhoria, a coleta e análise de dados relevantes, a definição de metas específicas e a elaboração de um plano detalhado para alcançar



essas metas. O planejamento também envolve a alocação de recursos necessários, a identificação das atividades a serem realizadas e o estabelecimento de indicadores de desempenho para monitorar o progresso.

Do (Executar): Nesta etapa, o plano elaborado na etapa anterior é executado. Isso envolve a implementação das atividades definidas, a coleta de dados e informações relevantes durante a execução e a realização de testes ou experimentos planejados. É importante seguir o plano estabelecido e documentar as ações realizadas para facilitar a análise posterior.

Check (Verificar): Na etapa de verificação, os resultados e o desempenho são monitorados e avaliados em relação às metas estabelecidas. Isso inclui a coleta e análise de dados para verificar se as metas foram alcançadas, identificar desvios ou variações e comparar o desempenho real com o esperado. A verificação é uma etapa crítica para avaliar o sucesso do plano e identificar possíveis melhorias.

Act (Agir): Com base nos resultados da etapa de verificação, ações corretivas são planejadas e implementadas para resolver problemas identificados, ajustar o processo ou realizar melhorias contínuas. Essas ações podem incluir mudanças nos procedimentos, treinamentos adicionais, realocação de recursos ou ajustes no plano inicial. A etapa de agir fecha o ciclo PDCA e inicia um novo ciclo de melhoria contínua.

O ciclo PDCA é uma abordagem flexível e iterativa, onde cada ciclo serve como uma base para o próximo ciclo, criando um processo contínuo de melhoria. É uma ferramenta eficaz para identificar problemas, implementar soluções, monitorar resultados e promover uma cultura de melhoria contínua em diversos contextos organizacionais.



5 BIBLIOGRAFIA

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York, NY: Currency Doubleday.

Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14.

MONTES, Eduardo. *Introdução ao Gerenciamento de Projetos: Como gerenciar projetos pode fazer a diferença na sua vida*, 1ª Ed. São Paulo; 2017.

MONTES, Eduardo; PATZ, Fatima. *Gerenciamento das partes interessadas: Como engajar as pessoas em seus projetos*, 1ª Ed. São

PMBOK: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Sétima edição, Pennsylvania: PMI, 2021. PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management*, 7th Edition

PERIARD, Gustavo. *O Ciclo PDCA e a melhoria contínua*. 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>. Acesso em: 28 mai. 2022.



6 APÊNDICES

Sugestão de Formulário 1
(Levantamento de Informações)

Nome: Cargo: Tempo de trabalho na instituição:	
Setor/Departamento:	
Experiência e conhecimento:	
Principais responsabilidades e atividades desempenhadas:	
Principais habilidades necessárias para as atividades desempenhadas:	
Conhecimentos específicos na área de atuação:	
Identificação do conhecimento crítico:	
Quais são os principais desafios ou problemas enfrentados na sua área de atuação?	
Quais são as informações ou conhecimentos mais importantes para realizar suas tarefas de forma eficiente?	
Quais são os principais obstáculos para acessar ou compartilhar conhecimento dentro da instituição?	

Sugestão de Formulário 2
(Identificação de lacunas de conhecimento e sugestões)

Existe algum conhecimento ou informação que você considera importante, mas que não está disponível ou é difícil de encontrar?	
Há algum tipo de treinamento ou capacitação que você acredita ser necessário para melhorar suas habilidades e desempenho?	
Você tem alguma sugestão para melhorar a gestão do conhecimento na instituição?	



Existe alguma ideia ou iniciativa que você gostaria de compartilhar para promover o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários administrativos?	
Há mais alguma informação relevante que você gostaria de compartilhar?	

Tabela de Possíveis indicadores (exemplo 1)

Nome	O que mede
Taxa de adoção das práticas de gestão do conhecimento	Mede a proporção de funcionários administrativos que adotaram e estão utilizando ativamente as práticas de gestão do conhecimento. Pode ser calculado como uma porcentagem do total de funcionários.
Número de documentos compartilhados	Contabiliza a quantidade de documentos ou informações relevantes que foram compartilhados na plataforma de gestão do conhecimento. Pode ser um indicador de quão bem os funcionários estão colaborando e contribuindo para o acervo de conhecimento.
Participação em comunidades de prática	Avalia o envolvimento dos funcionários em comunidades de prática, medida pelo número de participantes ativos nessas comunidades ou pela frequência de participação nas discussões e atividades.
Tempo médio de resposta a solicitações de conhecimento	Mensura o tempo médio que leva para responder a solicitações de conhecimento ou demandas por informações específicas. Pode ser um indicador de eficiência e agilidade na gestão do conhecimento
Índice de satisfação dos funcionários com as práticas de gestão do conhecimento	Obtido por meio de pesquisas de satisfação, esse indicador mede o nível de satisfação dos funcionários administrativos com as práticas de gestão do conhecimento implementadas. Pode ser avaliado em uma escala de classificação ou por meio de perguntas abertas
Número de ideias ou inovações geradas	Rastreia a quantidade de ideias ou inovações que surgem a partir das práticas de gestão do conhecimento implementadas. Isso pode ser medido pelo número de ideias registradas, projetos inovadores implementados ou patentes solicitadas



Tabela de Possíveis indicadores de forma prática (exemplo 2)

Recurso de Conhecimento	Métricas de Utilização	Métricas de Efetividade
Base de Conhecimento (sistema corporativo ou equivalente)	Número de acessos diários	- Taxa de resolução de problemas com o uso da base de conhecimento
	Percentual de Funcionários com acesso e capacitação	- Tempo Médio de respostas para as consultas
	Disponibilidade e acessibilidade	- Numero de avaliação positivas e negativas da base de conhecimento

Tabela de Possíveis indicadores de forma prática (exemplo 3)

Recurso de Conhecimento	Métricas de Utilização	Métricas de Efetividade
Fórum de Discussão	Número de acessos diários	- Taxa de acesso - Participação de Membros-Chave
	Percentual de Funcionários com acesso	- Número de respostas úteis e soluções fornecidas
	Disponibilidade e acessibilidade	- Numero de avaliação positivas e negativas da base de conhecimento

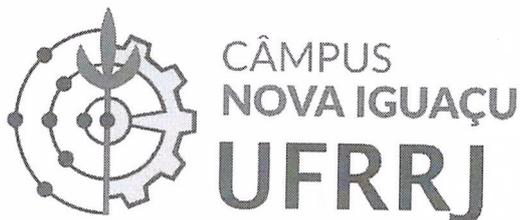
Tabela de Possíveis indicadores de forma prática (exemplo 4)

Recurso de Conhecimento	Métricas de Utilização	Métricas de Efetividade
Comunidades de Prática	Número de acessos membros ativos	- Taxa de acesso - Participação de Membros-chave
	Percentual de Funcionários com acesso	- Número de respostas úteis e soluções fornecida - Taxa de aplicação do conhecimento compartilhado em projetos e atividades - Número de projetos impactados positivamente pelo conhecimento compartilhado
	Disponibilidade e acessibilidade	- Numero de avaliação positivas e negativas da base de conhecimento



PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA - UFRRJ

7 ANEXO I – Declaração de Relevância



Declaração de Relevância

O Trabalho denominado “Manual para a implantação de Programa de gestão do Conhecimento sob a ótica do PMBOK”, desenvolvido pelo servidor Daniel Ribeiro da Silva, lotado no campus nova Iguaçu da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e Discente do Programa de Pós Graduação em gestão e estratégia da Universidade federal Rural do Rio de Janeiro, foi apresentado a essa Coordenação/direção, como produto final oriundo de sua Dissertação intitulada: “Diagnostico da Gestão do Conhecimento no Campus Nova Iguaçu da UFRRJ – Segundo o Método OKA”.

Desta forma declaro, para os fins que se fizerem necessários, que considero que o projeto do mestrando apresenta impacto relevante na UFRRJ, em especial no Campus Nova Iguaçu, pois acrescenta considerações práticas importantes na consolidação de melhorias nos processos e cultura de Gestão do Conhecimento na unidade.

Nova Iguaçu, 18/07/2023

Glaucius Leandro de Souza Alves Lopes
Coordenador de Logística - SIAPE 1615937
Campus Nova Iguaçu - UFRRJ