

Elaboração e implementação de um plano de gestão do conhecimento em uma organização estudantil

Cristhine Parizzoto Borges (UFRGS) – cristhine.borges@gmail.com

José Luis Duarte Ribeiro (UFRGS) – ribeiro@producao.ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Engenharia de Produção

Resumo

A gestão do conhecimento ainda é um assunto considerado novo para muitas empresas. Muitas organizações possuem práticas isoladas de GC intuitivamente, que não fazem parte de um plano estratégico da organização. Organizações públicas, não governamentais ou sem fins lucrativos possuem maior dificuldade de inserir um plano de GC na sua estratégia organizacional. Isso se deve a diferentes fatores como a falta de motivação gerada pela pressão do mercado e por terem alta rotatividade de colaboradores devido à troca de gestões. O presente artigo aborda um estudo de caso de implementação da GC nas estratégias de uma organização estudantil de modo que ela seja mantida mesmo que haja alta rotatividade de colaboradores. Com isto, o objetivo deste trabalho foi elaborar e aplicar um plano de GC (PGC) em uma organização estudantil que enfrentava tais dificuldades citadas no início para incorporar a GC nas suas estratégias. Para a realização deste trabalho foi utilizado como base o “modelo de GC para a administração pública”, elaborado por Batista (2012). O estudo aborda o passo a passo para a criação do PGC, composto por cinco processos de GC sendo eles identificar, criar, armazenar e compartilhar, e como o mesmo foi colocado em prática. Ao final, o resultado obtido foi o sucesso da implementação de GC na organização, a identificação dos principais fatores críticos para que este sucesso ocorresse e uma crítica a respeito do modelo utilizado.

Palavras chave: Gestão do conhecimento, práticas de GC, organização estudantil, aplicação da GC.

1 Introdução

No contexto das organizações em geral, o conhecimento tem se tornado um recurso de fundamental importância em qualquer setor de atividades, pois auxilia as organizações empresariais a se tornarem competitivas nos tempos atuais. Da mesma forma, o conhecimento contribui para as organizações públicas e organizações sem fins lucrativos e não governamentais alcançarem a excelência naquilo que realizam (SIROTHEAU; JANNUZZI, 2016).

Com a crescente importância advinda do uso do conhecimento enquanto elemento estratégico, estudos na área têm, em sua essência, discutido formas de torná-lo um recurso gerenciável (SIROTHEAU; JANNUZZI, 2016). Pode-se afirmar que a gestão do conhecimento (GC) é um tema emergente no âmbito organizacional (KEBEDE, 2010) e que ainda está em desenvolvimento, envolvendo proposições de modelos que compreendem planos, estruturados

por etapas, que contêm desde a definição de metas até formas de compartilhamento e utilização do conhecimento (BOISOT, 2002). Logo, para desenvolver esses modelos, a GC contempla a criação, o compartilhamento, a acumulação, a internalização e o uso/aplicação do conhecimento (BESEN; TECCHIO, 2017). Estas são etapas que permitem à organização aprender, refletir, desaprender e reaprender; melhorando seu desempenho (BHATT, 2001)

Entretanto, apesar da GC ser um processo que facilita a partilha de conhecimentos e estabelece a aprendizagem como um processo contínuo (LOPES et al. 2004), usualmente as organizações possuem apenas algumas práticas realizadas de forma isolada; que não fazem parte de um plano estratégico da organização. Além disso, mesmo que essas práticas busquem melhorias nos custos e nos processos, ainda pode haver uma quebra no fluxo de informação, uma vez que não fazem parte de um plano de desenvolvimento de GC (LIBERONA; RUIZ, 2013).

Embora seja evidente o crescimento da importância da GC, muitas organizações privadas ainda não possuem orientações para tal. Isso ocorre porque os principais fatores de uma organização – como a cultura da organização, a tecnologia, os conteúdos de conhecimento e a falta de iniciativa – atuam como barreiras para o desenvolvimento de práticas de GC (AJMAL et al., 2010).

Ademais, existem instituições que possuem dificuldade para implementar qualquer prática de GC. Este é o caso, principalmente, das organizações públicas, organizações não governamentais ou sem fins lucrativos. Essas organizações, além de enfrentarem as barreiras habituais de qualquer organização – citadas anteriormente pelo estudo de Ajmal et al. (2010) – também enfrentam a dificuldade de terem suas gestões alteradas em determinados períodos de tempo, gerando alta rotatividade dos colaboradores (*turnover*). Buscando aperfeiçoar suas atividades, estas instituições estão começando a adotar conceitos que até então eram utilizados somente pelo setor privado para realizar a gestão. Nessa busca de aprimorar e conhecer novos métodos de gestão, surgem modelos que ampliam a forma de implantar, monitorar e avaliar os projetos da organização, abrindo, caminhos para a implementação de um plano de gestão do conhecimento (BRAUN; MUELLER, 2014).

Considerando os elementos discutidos nos parágrafos anteriores, a questão de pesquisa deste estudo de caso é como implementar a GC nas estratégias de uma organização de modo que ela seja mantida mesmo com a alta rotatividade de colaboradores. Portanto o objetivo principal deste trabalho é elaborar e aplicar um plano de GC que contém processos e práticas de GC em uma organização estudantil não governamental, sem fins lucrativos e com alta

rotatividade dos colaboradores que ainda não possui práticas formais de GC tão pouco um banco de dados de gestões anteriores. Para isso, será utilizado o Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira, desenvolvido por Batista (2012). Como objetivos específicos têm-se a realização do mapeamento dos principais processos; elaboração de documentos padrões que poderão ser preenchidos por todas as áreas de atuação da organização; implementação de uma plataforma para o compartilhamento de arquivos digitais – de forma organizada – e envolver os colaboradores através de *workshops*. A aplicação desse estudo é relevante, pois o mesmo pode servir como modelo para organizações que ainda não possuem a GC integrada em suas atividades. Com a implementação deste estudo, espera-se que, na instituição em estudo, fique estabelecido um fluxo contínuo de informações, fazendo com que após a transição de gestões não haja retrabalho na busca de informações.

Este artigo está organizado em cinco seções. Após esta introdução, apresenta-se uma revisão da bibliografia na seção 2, trazendo os principais conceitos de GC, GC nas administrações públicas e a descrição do modelo de GC para a administração pública brasileira, o qual orientou a aplicação deste estudo. A classificação da pesquisa, cenário e método utilizado para a aplicação do modelo de GC é descrito na seção 3. A seguir, na seção 4, são apresentados os principais resultados e discussões da pesquisa. A seção 5, por último, se refere às considerações finais do estudo.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento tem por proposta agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo dentro das corporações. Seu foco principal é aproveitar os recursos existentes na organização, utilizando-os para desenvolver melhorias nas práticas sem a necessidade de reinventar processos (SVEIBY, 1998).

O processo de GC compreende a aprendizagem organizacional que, de acordo com Fleury e Fleury (2000), pode ser conjugado em três principais áreas: Aquisição e desenvolvimento do conhecimento que é estratégico para uma instituição; sua organização e armazenamento; e a distribuição e aplicação do mesmo. Portanto, a gestão do conhecimento envolve toda a instituição. É um processo de grupo, corporativo, que combina o domínio do conhecimento humano (tácito e explícito) e os objetos do domínio da informação e dos dados com o objetivo de criar valor e melhorar o desempenho da organização (BATISTA, 2012; LEITE; COSTA, 2007).

Nonaka e Takeuchi (1997) propõem que a geração da GC advém de um “espiral do conhecimento”. A interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito, por meio dos diferentes modos de conversão do conhecimento, quer seja, a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. A combinação consiste no arranjo ou rearranjo das informações obtidas por meio de normas, leis, manuais, documentos ou reuniões, transformando um conhecimento. Já a externalização é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, transformando o conhecimento das experiências do ser humano em manuais ou procedimentos escritos. A internalização é a absorção do conhecimento explícito em conhecimento tácito e está relacionado ao aprendizado por meio da prática. E por fim, a socialização consiste na conversão de conhecimento tácito individual em conhecimento tácito coletivo, sugerida como um processo de troca de experiências, que estimula a criação do conhecimento tácito entre os participantes, por meio do compartilhamento de seus modelos ou habilidade técnicas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para o setor privado, a GC representa uma ferramenta para tornar as empresas mais competitivas, visando ao lucro e ao crescimento. Diferentemente o setor público não enfrenta essa pressão do mercado. As mudanças no setor público não são motivadas por competição. O setor público lida com prestação de serviços, fornecimento de informações, compartilhamento e uso do conhecimento (CONG; PANDYA, 2003).

Portanto, ao implementar a GC, as organizações públicas buscam, principalmente, a qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social (BATISTA, 2012). Ainda de acordo com o autor, essa premissa é relevante pois o modelo de GC aplicado à administração pública deve conter resultados que demonstrem impactos na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência na utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento.

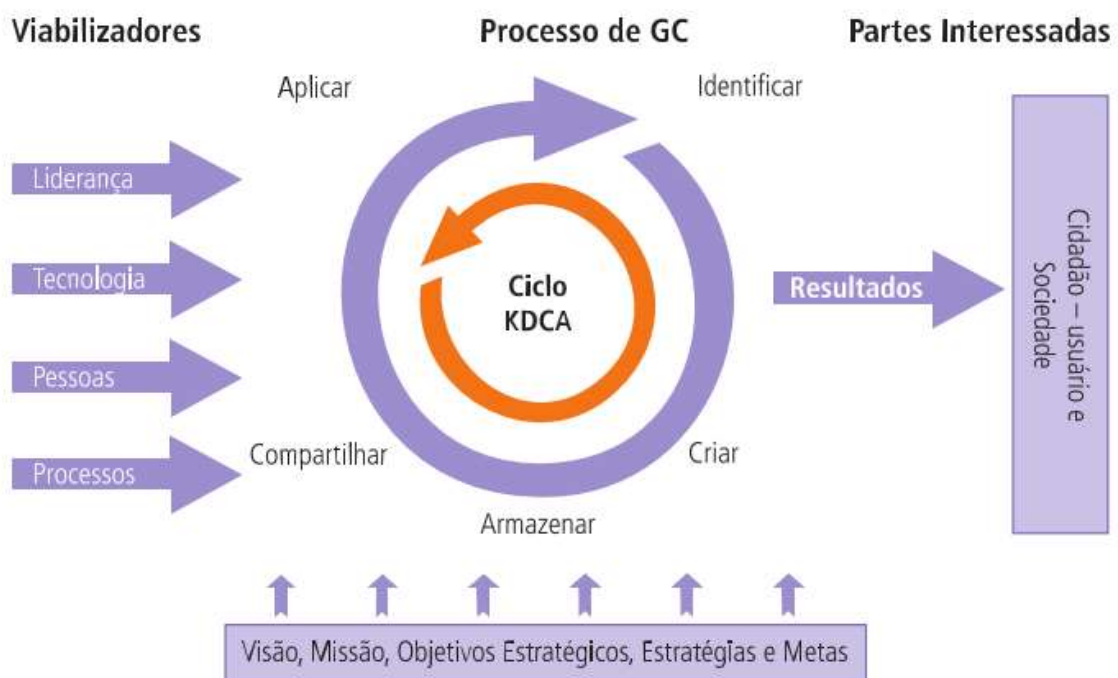
2.2 Modelos de gestão do conhecimento para órgãos públicos

Na literatura, não há unanimidade sobre a necessidade de haver um modelo de GC específico para a administração pública, podendo ser possível adaptar um modelo teórico construído para organizações privadas nas características específicas de uma organização pública (BATISTA, 2012). Conquanto, há especialistas que defendem o inverso: é necessário um modelo específico de GC para as organizações públicas, pois há diferenças significativas entre as políticas e práticas de gerenciamento dos órgãos públicos e privados (CONG;

PANDYA, 2003). Portanto, seus contextos organizacionais são diferentes (ABDULLAH; DATE, 2009).

Batista (2012) concorda com a necessidade de um modelo específico de GC para órgãos públicos, visto que seus objetivos são diferentes dos órgãos privados. Para o autor, é essencial haver um modelo genérico (que sirva para todas as organizações públicas), holístico (que permita um entendimento integral de GC), focado em resultados (com objetivo de melhorar o desempenho) e específico para órgãos públicos brasileiros. Tendo estas premissas, Batista (2012) propõe o “modelo de gestão do conhecimento para a administração pública”, construído com o objetivo de introduzir o tema de forma simples e prática para facilitar a institucionalização da GC nas Organizações públicas (BATISTA, 2012). A figura 1 mostra o modelo de GC proposto por Batista (2012) para a administração pública brasileira.

Figura 1: Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública



Fonte: Batista (2012)

O modelo proposto é composto por cinco partes, a saber: (i) direcionadores estratégicos, (ii) viabilizadores da GC, (iii) processos de GC, (iv) resultados da GC e (v) partes interessadas.

i) Direcionadores estratégicos da organização

É o ponto de partida do modelo, composto pela visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. É indispensável a GC da organização estar alinhada com seus

objetivos estratégicos, pois seu êxito é alcançado quando se cumpre tais objetivos (BATISTA, 2012).

ii) Viabilizadores da GC

O segundo componente do Modelo de GC para a administração pública são os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC. Embasado no estudo de Heising (2009) – que, por meio de uma análise de 160 artigos, identificou os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC e suas subcategorias – Batista (2012) adotou quatro fatores críticos de sucesso da GC para a administração pública para aplicar neste modelo: Liderança, tecnologia, pessoas e processos.

A liderança é fundamental para viabilizar as iniciativas de GC, definindo os processos mais relevantes a serem considerados. Tem a função de dar exemplo aos colaboradores e motivá-los na implementação e manutenção da GC (BATISTA, 2012). O autor considera a alta rotatividade de gestores em órgãos públicos um impacto negativo, dado que muitas vezes não ocorre a continuidade dos projetos bem-sucedidos de GC implementados na gestão anterior.

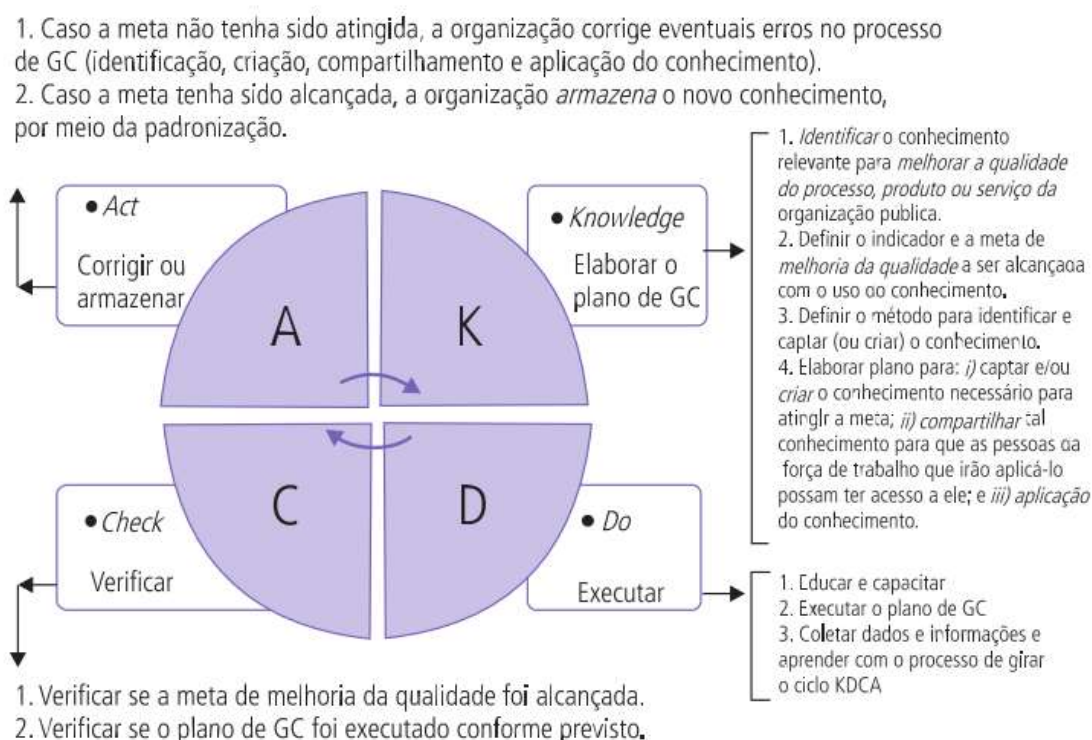
A tecnologia representa os meios mais eficazes de capturar, armazenar, transformar e disseminar a informação por meio de ferramentas e técnicas. Trata-se de plataformas, repositórios digitais e tudo que abranja a Tecnologia de Informação (TI) dentro da GC (BATISTA, 2012; SYED & ROWLAND, 2004). Já as pessoas desempenham um papel primordial nos processos de GC, fazendo o uso da tecnologia. Portanto, deve-se investir em programas de capacitação e incentivos para alcançar os objetivos e melhorar o desempenho institucional (BATISTA, 2012).

O último viabilizador da GC são os processos que podem ser definidos como um conjunto de atividades ligadas – tarefas, eventos, operações – que tomam um insumo (input) e o transformam, agregando valor, para criar um resultado (output) que seja mais útil e eficaz ao recebedor (JOHANSSON et al., 1995; GONÇALVES, 2000). Batista (2012) cita diferentes práticas relacionadas à estruturação dos processos que visam documentar, visualizar, compreender, analisar, controlar e comunicar o fluxo de atividades e as transformações que ocorrem internamente ao processo de forma fácil e clara (KLOTZ et al., 2008). São elas: *Benchmarking* interno e externo; memória organizacional/lições aprendidas; sistemas de inteligência organizacional; mapeamento dos processos/conhecimentos; sistemas de gestão por competências e banco de competências (BATISTA, 2012).

iii) Processos de GC

O terceiro componente do Modelo de GC para a administração pública é o processo de GC. O processo em si de GC requer cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Essas atividades em conjunto formam o Processo de GC dentro do Modelo de GC para a administração pública. Para executar tais atividades, utiliza-se o Ciclo KDCA (BATISTA, 2012), uma adaptação do ciclo PDCA porém dando ênfase no conhecimento (K = *knowledge*).

Figura 2: Ciclo de GC – O Ciclo KDCA



Fonte: Batista (2008)

iv) Resultados da GC

O quinto componente do Modelo de GC para a administração pública diz respeito aos Resultados de GC. Eles podem ser imediatos – aprendizagem e inovação; aumento da capacidade de realização individual, das equipes, da organização e da sociedade – e finais – aumento da eficiência; melhoria da qualidade e efetividade social; contribuição para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012).

v) Partes interessadas

Este é o sexto e último componente do Modelo de GC para a administração pública. Dois segmentos compõem as partes interessadas: o cidadão-usuário e a sociedade. O cidadão-

usuário é o destinatário dos serviços e das ações da administração pública, portanto a GC está diretamente ligada com o atendimento das necessidades e expectativas dele. A sociedade em geral também deve ser considerada como parte interessada na GC nas organizações públicas. Isso deve-se ao fato de que ao se definir o que se pretende com a GC é essencial contemplar temas como desenvolvimento, responsabilidade pública, inclusão social, interação e gestão do impacto da atuação da organização na sociedade (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007, apud BATISTA, 2012).

2.3 Caso de implementação da GC em uma organização pública

A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), é responsável por promover a segurança e a excelência do sistema de aviação civil para contribuir para o desenvolvimento do país e o bem-estar da sociedade brasileira (BATISTA, 2014). Em sua história observa-se práticas de GC isoladas, visto que os processos de transferência, armazenamento, e aplicação do conhecimento estão presentes desde o início da Instituição, porém não de forma integrada, organizada e intencional.

Em abril de 2012, a ANAC adotou o método de implementação proposto por Batista (2012), o Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira, com a finalidade de estruturar melhor seu plano de GC. Com o apoio do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) foram aplicadas as quatro etapas do PGC: Diagnóstico, planejamento, desenvolvimento e implementação. Na etapa de diagnosticar, por meio de uma auto avaliação, compreendeu-se que o nível de maturidade em GC da organização era de “iniciação”. Nesse nível, a organização começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento. As próximas etapas foram seguidas pela elaboração do *business case* de PGC, criação do PGC, formação das equipes de GC que trabalhariam nos projetos e, por último, implementação dos projetos/ações de GC.

Foram implementadas dez ações de GC, de acordo com as necessidades da ANAC: Banco de conhecimentos, comunidades de prática, disseminação de conhecimento, lições aprendidas, programa de *mentoring*, registro de *storytelling*, repositório digital, revisão de atos normativos, trilhas de aprendizagem e criação de uma unidade gerencial de GC. Como resultado, nem todas as ações foram 100% eficazes ou até mesmo finalizadas. Entretanto, foi possível identificar importantes viabilizadores, barreiras e lições aprendidas. Entre os viabilizadores, destaca-se o fundamental papel da liderança e sua presença nos projetos, a participação das pessoas de forma voluntária e o alinhamento entre GC com os objetivos organizacionais. Entre as barreiras organizacionais para o sucesso da iniciativa são apontadas a

falta de motivação de colaboradores, falta de credibilidade nos resultados alcançados e visão equivocada da GC (muitos consideravam as ações como tarefas a mais, e não como uma forma diferente de trabalhar e alcançar resultados organizacionais).

A conclusão desta experiência revelou que, apesar das dificuldades, é possível implementar com êxito a GC. Para isto, é necessário trabalhar com colaboradores que estão de fato interessados no assunto, priorizar menos projetos e manter o foco neles, envolver toda a liderança para assegurar a continuidade do projeto e implementar as ações de GC conforme a capacidade de cada organização.

3. Procedimentos Metodológicos

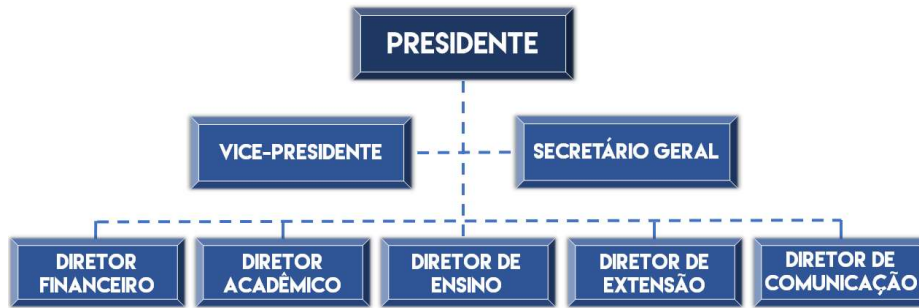
Nesta seção, é contextualizado o cenário em que a pesquisa foi realizada, descrevendo o local e atividades da organização objeto deste estudo. Em seguida, é apresentada a caracterização do método de pesquisa nos diferentes pontos de vista. Por último, é proposta a caracterização do método deste trabalho, bem como cada uma de suas etapas, como e quando serão realizadas.

3.1 Descrição do cenário

O Centro de Estudantes Universitários de Engenharia (CEUE) é considerado o centro acadêmico mais antigo do Brasil, com data oficial de fundação em 8 de junho de 1903. O CEUE personifica o Diretório Acadêmico da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), representando mais de 8 mil alunos da graduação das seguintes engenharias: Civil, Mecânica, Elétrica, Química, de Minas, Metalúrgica, de Produção, de Controle e Automação, de Energia, Ambiental, de Computação e Física.

Por conseguinte, o papel do CEUE na sociedade acadêmica, além da representação dos alunos perante outros órgãos da Universidade, é dar suporte e apoio em diferentes frentes para o estudante de engenharia da UFRGS. Também há o projeto CEUE Pré-Vestibular, que visa oferecer um curso preparatório pré-vestibular para a comunidade de baixa renda. Para cumprir com estes objetivos, o CEUE possui a seguinte estrutura organizacional, apresentado na figura 3, a qual a cada uma das diretorias são designadas diferentes atribuições, descritas na sequência.

Figura 3: Organograma CEUE



Fonte: Elaboração dos autores

- **Diretor Financeiro:** Representar judicialmente e extrajudicialmente o CEUE, junto com o Presidente; apresentar Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultado do Exercício à Diretoria Executiva; apresentar prestação de contas; administrar a movimentação financeira, conta bancária e valores pecuniários do CEUE, produzindo documentos resultantes destes procedimentos, nos termos do Regimento Interno.

- **Diretor de Comunicação:** Dar divulgação aos assuntos de interesse dos alunos; gerir os perfis sociais e as comunidades online do CEUE, através do perfil do CEUE; manter os alunos informados das oportunidades de estágio, programas de trainee e de bolsas em laboratórios.

- **Diretor de Extensão:** Elaborar e manter em boa ordem os projetos da Extensão do CEUE; promover palestras, debates, visitas técnicas, cursos, minicursos, entre outros eventos que ajudem na formação extracurricular do estudante de engenharia; promover eventos de integração entre os alunos dos cursos de engenharia; gerir o contato de empresas que ofertem estágios e programa de trainee e de laboratórios da UFRGS que ofertem bolsa.

- **Diretor Acadêmico:** Auxiliar alunos que possuam dúvidas quanto ao funcionamento da UFRGS e validade de planos de ensino; coligar, manter atualizada e bem ordenada toda a legislação do ensino que possa interessar ao CEUE, bem como decisões e resoluções de interesse geral do corpo discente; indagar e tomar conhecimento das deficiências do ensino ministrado em qualquer curso aos quais necessárias, adequadas e aconselháveis; manter-se informado sobre a política de ensino, suas deficiências e os seus movimentos de reforma e aprimoramento.

- **Diretor de Ensino:** Gerenciar e dar continuidade ao curso pré-vestibular do CEUE; prezar pela boa qualidade do curso pré-vestibular do CEUE; manter o curso pré-

vestibular do CEUE, oferecendo uma preparação completa para a forma de ingresso na UFRGS, destinado preferencialmente a pessoas em situação de sensibilidade socioeconômica.

A escolha da gestão ocorre anualmente por meio de eleições abertas, a qual todos os alunos de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul podem votar eletronicamente. Esta troca anual de gestão – a menos que seja reeleita – é muito comum em organizações públicas, trazendo problemas quanto à transmissão de conhecimento e informações. O CEUE não possui nenhum banco de dados das gestões anteriores, sendo assim, cada nova gestão inicia seu trabalho e projetos sem um conhecimento prévio dos processos, riscos, acertos, onde se encontram as informações e etc.

3.2. Caracterização do método de pesquisa

Nesta subseção apresenta-se a classificação desta pesquisa. Sua natureza é aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicações práticas por meio de soluções de um problema específico, no caso, como implementar a GC em uma organização estudantil de forma que ela permaneça mesmo ocorrendo alta rotatividade dos colaboradores. Possui abordagem qualitativa, uma vez que a pesquisa tratou de dados que não podem ser quantificados, como entrevistas e opiniões. Portanto, o estudo foi realizado de forma a analisar os dados indutivamente.

Do ponto de vista dos objetivos, este estudo trata-se de uma pesquisa exploratória, pois refere-se a um estudo de caso que visa entender e solucionar o fenômeno da falta de GC no CEUE, assim como em diversas organizações que possuem alternância de gestão regularmente. Por último, quanto aos procedimentos técnicos, este trabalho é considerado um estudo de caso, dado que foi aplicado um método em uma organização específica.

3.3 Caracterização do método de trabalho

Apesar do CEUE não ser especificamente uma organização pública, é oriundo de uma organização dessa natureza, tendo seus moldes e suas finalidades equivalentes a uma. Portanto, o trabalho realizado seguiu o Manual de Implementação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, que é uma adaptação feita por Batista (2012) do método de implementação da Gestão do Conhecimento desenvolvido pela *Asian Productivity Organization* (APO) para pequenas e médias empresas (APO, 2009). Dentro do modelo de GC proposto por Batista (2012), o foco do estudo foi nos quatro primeiros Processos de GC, a saber: i) identificar e mapear os principais processos do CEUE que farão parte do plano de GC; ii)

criar e estimular a transferência de conhecimento através de boas práticas de GC; iii) armazenar os conhecimentos em um repositório digital colaborativo; iv) compartilhar os conhecimentos entre a gestão.

i) A identificação dos principais processos do CEUE ocorreu de forma quantitativa. Com base em reuniões da diretoria, foram definidas as atividades em que mais seriam percebidas as mudanças e que causariam maior impacto no CEUE. Na fase do mapeamento, houve reuniões com cada diretor e sua equipe, a fim de que todo o conhecimento de cada processo escolhido fosse mapeado, não perdendo nenhuma etapa e informação. O mapeamento de processos foi elaborado no *software Bizagi Modeler*. A escolha deste *software* se deu pela sua facilidade de manuseio e também por ser capaz de montar processos com visualização prática e fácil.

ii) Para a etapa de criar e estimular a transferência de conhecimento através de boas práticas, foram disponibilizados documentos padrão para serem preenchidos, como relatório de eventos, planilha de fornecedores e *stakeholders*, calendários colaborativos, e outros documentos específicos das áreas que foram criados a partir da demanda que surgiu. Foi implantado um sistema de recompensa para aqueles que colaboraram no preenchimento dos documentos, mantendo-os atualizados. Estes documentos possuem a finalidade de deixar registrado as ideias que deram certo, as que deram errado e o que pode ser melhorado.

iii) Para o armazenamento de tais documentos, arquivos, mapas, relatórios, banco de dados, entre outros, foi utilizado um repositório digital colaborativo.

iv) Na última etapa, o compartilhamento de conhecimento incluiu a realização de *workshops* de transição de gestões. Serão discutidas futuramente práticas de GC que podem auxiliar no período de troca de gestão que ocorrerá nos últimos meses deste estudo bem como e de que forma estas práticas serão passadas adiante. Além disso, o repositório digital será o maior aliado para se colocar em prática o compartilhamento de conhecimento.

4 Resultados e discussões

Seguindo o Manual de Implementação de GC na Administração Pública (Batista, 2012), a implementação de GC no CEUE ocorreu seguindo três etapas: Identificação, planejamento e implementação. Vale ressaltar que, de acordo com o Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira (modelo referência deste estudo), é apropriado, antes da etapa de implementação, realizar a etapa de desenvolvimento, a qual um projeto piloto é executado afim de testar a viabilidade de todo PGC. Neste estudo de caso não houve necessidade de realizar

esta fase de desenvolvimento visto que todos os recursos dos projetos do PGC eram viáveis e de fácil acesso.

Para início da elaboração e aplicação do plano de GC, foi necessário diagnosticar o nível de maturidade da GC no CEUE. Pelo fato das gestões do CEUE serem escolhidas via eleições anuais, não havia a cultura de repassar o trabalho realizado em um ano para a próxima gestão. Sendo assim, não havia a responsabilidade de realizar nenhuma prática de GC. Portanto, entende-se que o CEUE estava no nível de maturidade de iniciação da GC na organização, o que é o mesmo caso do exemplo apresentado no referencial teórico (caso ANAC). Este nível considera que a gestão compreende a necessidade de haver práticas para reter e compartilhar o conhecimento, uma vez que não as possuem. Com este diagnóstico foi possível identificar as oportunidades de melhorias e, como resultado, foi elaborado o *business case* de GC do CEUE para justificar a importância da GC na organização.

Os itens abordados no *business case* de GC são: Justificativa, onde constam as razões ou necessidades operacionais e como elas se relacionam com os objetivos estratégicos; objetivos, campo em que foram citados os resultados esperados; descrição do projeto, onde se estabeleceu o escopo, abrangência e como seria implementado; intervenção da GC, citando como a GC contribuirá para suprir as necessidades organizacionais; fatores críticos de sucesso, mencionando o que é essencial para o sucesso do projeto e análise de custo-benefício, onde apresentou-se a relação entre o custo de implementar o projeto e os resultados a serem alcançados. O quadro 1 aborda com detalhes o *business case* de GC do CEUE.

Quadro 1: *Business Case* de GC aplicado no CEUE

	Business case: PGC – CEUE
Justificativa	Observa-se a necessidade de implementar o processo de identificação, organização, proteção e compartilhamento dos ativos tangíveis e intangíveis, para permitir sua reutilização e, desta forma, melhorar o desempenho organizacional.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Identificar e capturar o conhecimento dos colaboradores• Evitar a perda de conhecimento devido à saída de colaboradores ou troca de gestão• Disponibilizar o conhecimento para todas as áreas do CEUE através de um repositório digital

	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a capacidade de realização dos colaboradores, reduzindo o tempo de retrabalho na busca de informações • Promover o compartilhamento de informações entre os colaboradores • Padronizar os procedimentos operacionais das áreas do CEUE
Descrição do projeto	<p>O projeto visa implementar ações estruturadas de gestão, que resultem na cultura de documentar os principais processos e projetos do CEUE, focando no conhecimento dos colaboradores e na sua propagação para futuras gestões. Será implementado realizando reuniões com cada diretoria, para identificar onde há a maior perda de informações e atuar em tais necessidades.</p>
Intervenção da GC	<p>Implantação das seguintes ações e práticas de GC na área de organizações estudantis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática • Captar e reutilizar o conhecimento estruturado • Identificar fontes e redes de expertise • Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance • Repositório digital
Fatores críticos de sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento e dedicação da equipe • Cumprimento do plano do projeto • Comunicação e participação das partes interessadas • Compreensão da importância da GC no CEUE
Análise do custo-benefício	<p>O trabalho será realizado de forma voluntária, tendo apenas o custo da bonificação dos colaboradores que cumprirem seus objetivos corretamente. O repositório digital também será uma plataforma gratuita. Como benefícios espera-se a redução no tempo para cumprir atividades e redução de gastos em insumos (de consumo interno e para venda) com a maior assertividade de quantidades a serem compradas, baseando-se em experiências anteriores documentadas.</p>

Fonte: Elaboração dos autores

O *business case* é o *output* da etapa de diagnóstico de maturidade de GC no CEUE. Portanto, o resultado desta etapa foi a identificação das principais lacunas de conhecimento estratégico do CEUE onde era necessário atuar. Isto posto, se deu início à etapa de planejamento. Nesta fase, é importante alinhar os objetivos da implementação do plano de GC com os objetivos estratégicos da organização. Em vista disso, foi definido a visão de GC do CEUE, estratégia e quais projetos seriam implementados para eliminar as lacunas do conhecimento identificadas anteriormente.

Quadro 2: Visão e estratégias do plano de GC - CEUE

<p>Lacuna principal de conhecimento</p> <p>A gestão do CEUE, quando assume a posse, não tem acesso ao conhecimento tácito e explícito sobre as melhores práticas para realizar procedimentos, processos e eventos que são chaves para cumprir os objetivos de um centro acadêmico.</p>
<p>Visão GC</p> <p>Colaboradores do CEUE convertendo o conhecimento tácito em explícito sobre melhores práticas para realizar processos e eventos recorrentes, utilizando-os para reduzir o tempo de coleta de informações e tornando-os mais produtivos.</p>
<p>Estratégias de GC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar, captar, armazenar, disseminar e aplicar o conhecimento sobre as melhores práticas de realização de processos e eventos • Desenhar mapa de conhecimento para as principais e mais recorrentes atividades do CEUE • Disponibilizar documentos com contatos externos (fornecedores) realizados anteriormente • Organizar repositório de conhecimento
<p>Indicadores de resultados da estratégia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução no tempo de planejamento de projetos • Redução no tempo de resposta para os alunos • Redução custos para executar projetos • Melhoria na qualidade dos eventos oferecidos e serviços prestados

Fonte: Elaboração dos autores

Após estudar e estabelecer o cenário em que o CEUE se encontrava a níveis de GC e quais horizontes almejavam alcançar, em reunião com a diretoria foi elaborado o plano detalhado de GC (PGC) que descreve como a organização pretende gerenciar melhor seu conhecimento em benefício próprio, dos estudantes e demais partes interessadas. O PGC do CEUE, elaborado com base nas definições anteriores, está descrito no quadro 3.

Quadro 3: PGC - CEUE

Atividades do processo de GC	Práticas de GC	Resultados	Cronograma		Ferramentas, recursos necessários
			Início	Fim	
Identificar	1. Reunir equipe responsável pela GC	Política GC instituída, recursos alocados	17/09	01/10	Despesa com um encontro
Criar	2. Mapear processos e conhecimento das áreas	Conhecimento essencial captado e documentado	02/10	30/10	Mapas mentais, software de mapeamento de processos
Armazenar	3. Elaborar documentos que auxiliem nos processos mapeados	Relação de fornecedores, lições aprendidas, calendário modelo, estabelecimento de padrões	02/10	30/10	Dashboards, planilhas, documentos
	4. Disponibilizar material em uma plataforma digital	Material organizado e disponibilizado em um repositório digital	31/10	11/11	Repositório Digital

Compartilhar	5. Estimular colaboradores a contribuírem com o armazenamento do conhecimento	Alimentação de conteúdo, preenchimento dos documentos padrões criados	11/11	10/12	Programa de pontuações e prêmios
Compartilhar	6. Realizar workshop de transição de gestões	Transição do conhecimento para membros novos da gestão, fixação da política de GC, apresentação do trabalho realizado e suas utilidades	10/12	19/01	Manual de transição de gestões, dois encontros presenciais com ambas gestões

Fonte: Elaboração dos autores

Com a elaboração do PGC, a etapa de planejamento foi concluída. Desta forma, iniciou-se a fase de implementação do PGC. Na etapa de implementação, a execução das práticas de GC ocorreram na ordem das atividades do processo de GC, a saber: Identificar, criar, armazenar e compartilhar. A seguir, serão apresentados e discutidos os resultados de cada prática de GC exercida contida no PGC.

1. Reunir equipe responsável pela GC

A primeira prática foi estabelecer quem seriam os responsáveis por supervisionar, incentivar e orientar os demais colaboradores. Formou-se o comitê de GC, com um colaborador de cada setor, totalizando sete pessoas. Com esta diversidade de habilidades e conhecimentos diversos, a equipe adquiriu um caráter multidisciplinar e interfuncional. A estratégia para formação desta equipe iniciou com a explicação de como a GC era capaz de contribuir para a solução de um problema já aclamado por diferentes colaboradores: a falta de conhecimento de informações de gestões anteriores e entre setores.

Assim, voluntários interessados inscreveram-se para auxiliar na implementação e controle do PGC. O critério para a formação de equipe foi de ter ao menos um colaborador por área com no mínimo cinco meses de atuação no CEUE. As atividades atribuídas a este grupo foram de auxiliar na coleta de informações e documentos já existentes, captar a necessidade de novos documentos bem como sua padronização e, posteriormente, incentivar os demais colaboradores para o preenchimento dos documentos com o conhecimento individual e coletivo.

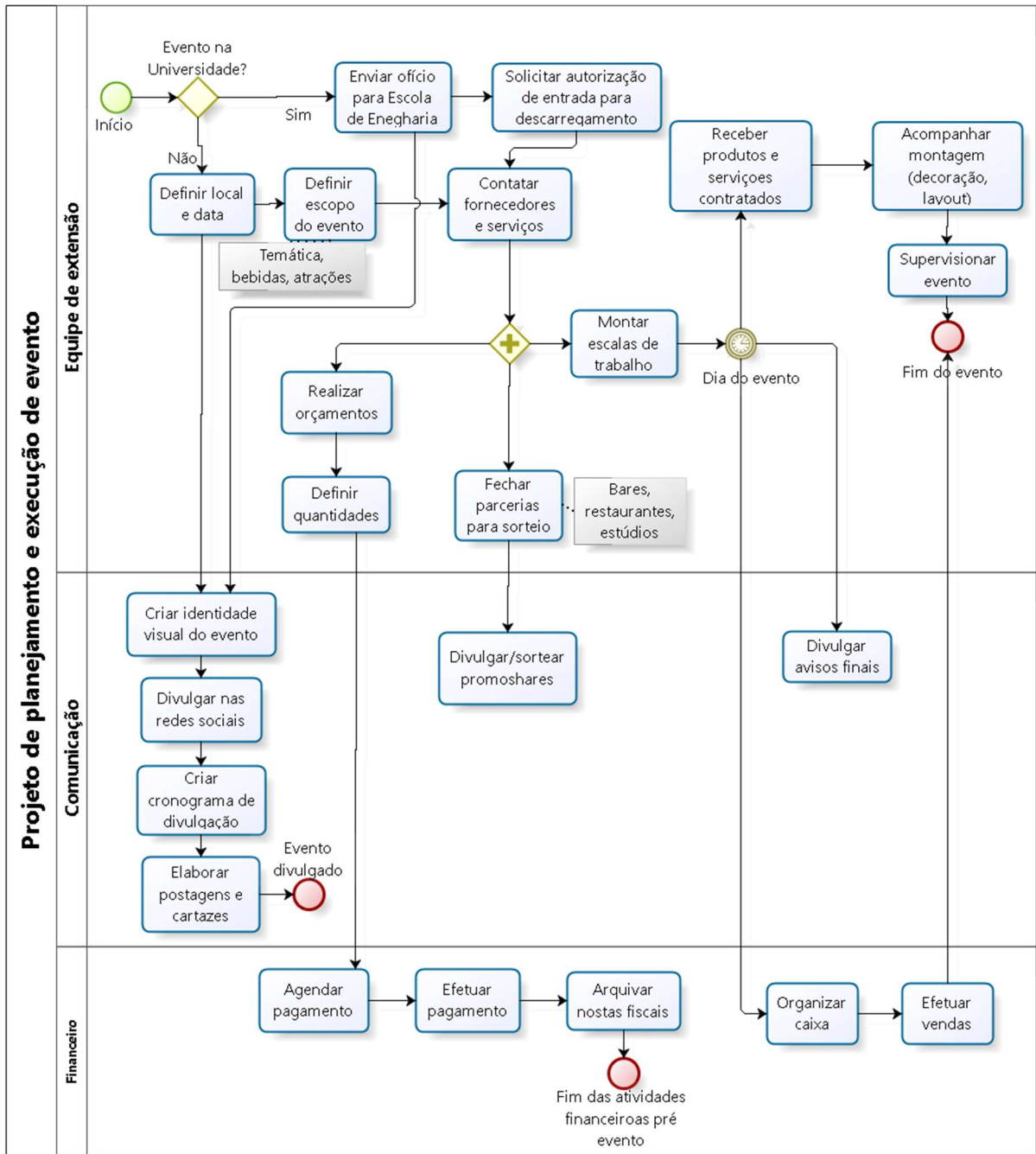
2. Mapear conhecimentos das áreas

Esta atividade desencadeia o restante do PGC. Considerada a principal prática de GC deste estudo, visa identificar os principais conhecimentos e em que momento do processo eles serão utilizados. Com o mapeamento dos processos, tornou-se possível externalizar o conhecimento tácito dos colaboradores e torna-los conhecimentos explícitos.

Para esta etapa, a diretoria elegeu os processos e projetos com maior déficit de conhecimento armazenado *versus* relevância. Foram escolhidos processos de alta ocorrência, de grande impacto financeiro e de maior grau de complexidade. Compreendeu-se que os setores de comunicação e financeiro atuam majoritariamente sob demanda dos demais setores, não tendo processos exclusivos com alta relevância para serem mapeados. Portanto, foram selecionadas as seguintes atividades para terem seus conhecimentos identificados: Planejamento de eventos, emissão do cartão de meia passagem escolar e os principais processos do setor de ensino. Para mapear tais processos e identificar o conhecimento inserido neles, foi utilizado o *software Bizagi Modeler*.

A atividade de planejar e executar eventos é de suma importância para o CEUE por ser o canal direto de contato com os alunos, sejam eles eventos de integração, acadêmico ou social. O foco do mapeamento foi o planejamento de eventos de integração em virtude de serem os eventos de maior complexidade (com mais tarefas), por ter grande envolvimento com fatores e pessoas externas e, principalmente, por serem a maior fonte de arrecadação de fundos do CEUE. A figura 4 apresenta o mapeamento realizado.

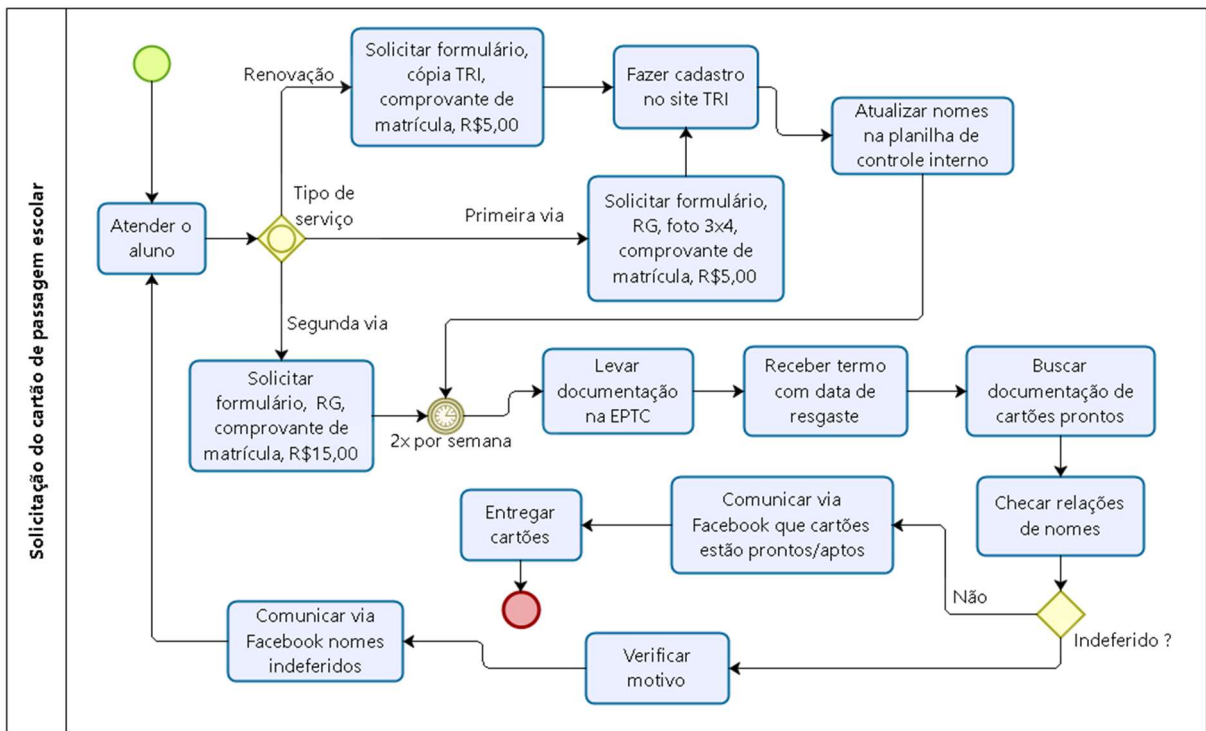
Figura 4: Mapa de processos da atividade de planejamento e execução de eventos



Fonte: Elaboração dos autores

A segunda atividade selecionada para ter seus processos mapeados foi a emissão do cartão de meia passagem escolar. Esta atividade é um dos principais suportes dado ao aluno e é executada diariamente. Porém, apenas três pessoas estavam capacitadas para a realização deste trabalho. Por isso, optou-se por mapear os conhecimentos deste processo, como mostra a figura 5.

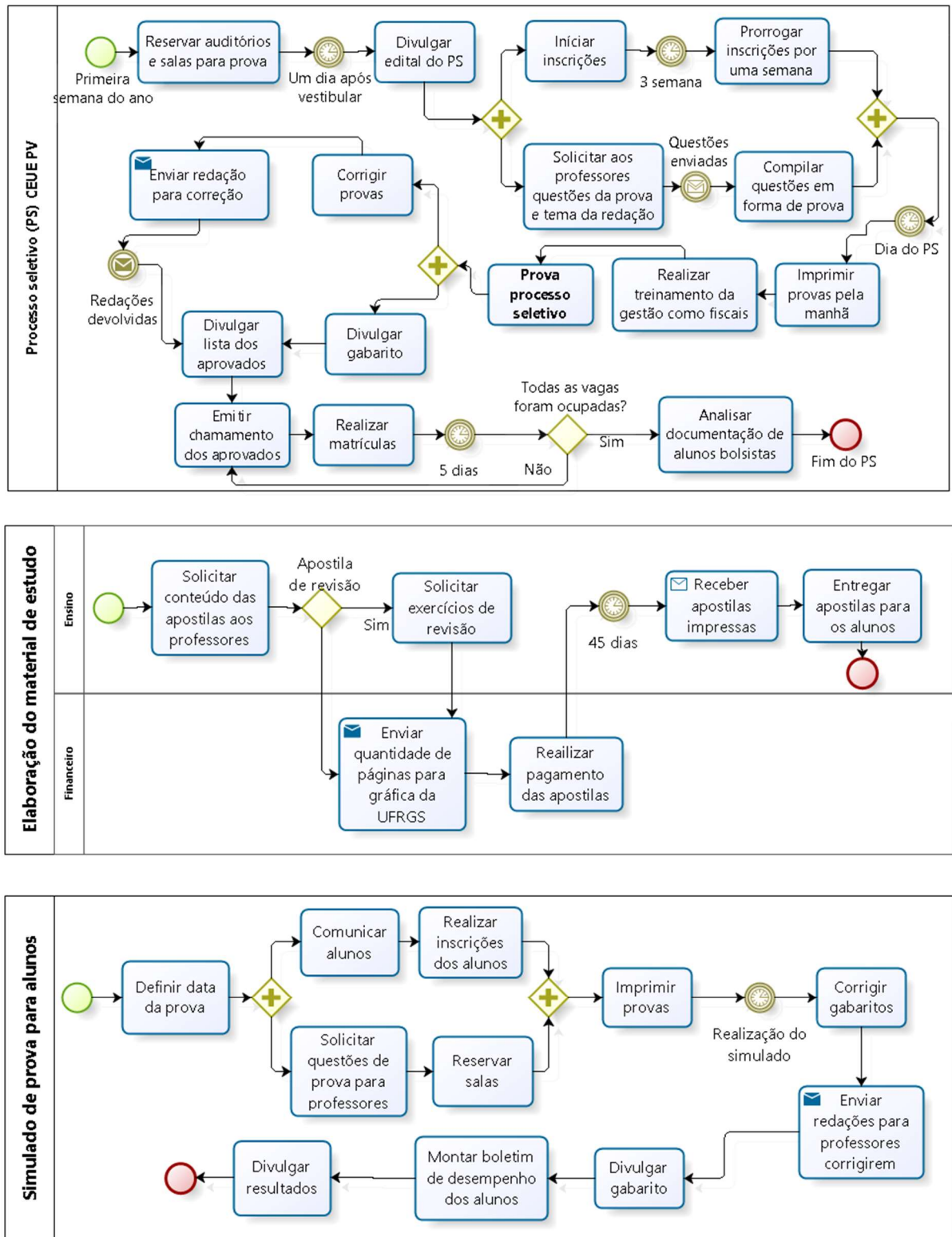
Figura 5: Mapa de processos da solicitação do cartão de passagem escolar



Fonte: Elaboração dos autores

O setor de ensino no CEUE possui um papel social importante, oferecendo estudo preparatório para vestibulares por um valor muito abaixo do mercado ou até mesmo gratuitamente. Este setor representa uma das formas de retribuir à sociedade o investimento que é realizado em cada aluno estudante da UFRGS. Por ter este papel fundamental, por envolver uma equipe com muitas pessoas e também por possuir muitos processos, três das principais atividades do setor de ensino foram mapeadas. São elas: Processo seletivo de alunos do CEUE PV, elaboração do material de estudo e simulado de prova para alunos.

Figura 6: Mapa de processos das principais atividades do setor de ensino



Fonte: Elaboração dos autores

3. Elaborar documentos que auxiliem nos processos mapeados

Tendo os processos mapeados, foi possível identificar o passo a passo do que era necessário fazer, entretanto o que ainda não estava registrado era a forma como fazer. Sendo assim, deu-se início à etapa de elaboração de documentos auxiliares que visava coletar informações e conhecimentos úteis de cada tarefa e organizá-los em uma documentação padronizada. Para cada um dos processos mapeados foram analisados quais documentos seriam primordiais e úteis para que as futuras gestões pudessem consultar e, assim, compreender e executar a tarefa de forma mais rápida, tornando-os mais produtivos e o trabalho de procura menos exaustivo.

Para os projetos de planejamento e execução de eventos foi constatado que os seguintes documentos deveriam ser incorporados: Exemplos de ofícios de autorizações, relação contendo fornecedores e últimos orçamentos, planilha contendo parcerias que já haviam sido fechadas, exemplos de escala de trabalho e relatório de feedback do evento, apresentando com detalhes como o mesmo foi planejado e realizado. Estipulou-se que todos os eventos de maior impacto deveriam ter este feedback escrito a fim de servir não somente como histórico do que foi realizado, mas também apresentando as lições aprendidas.

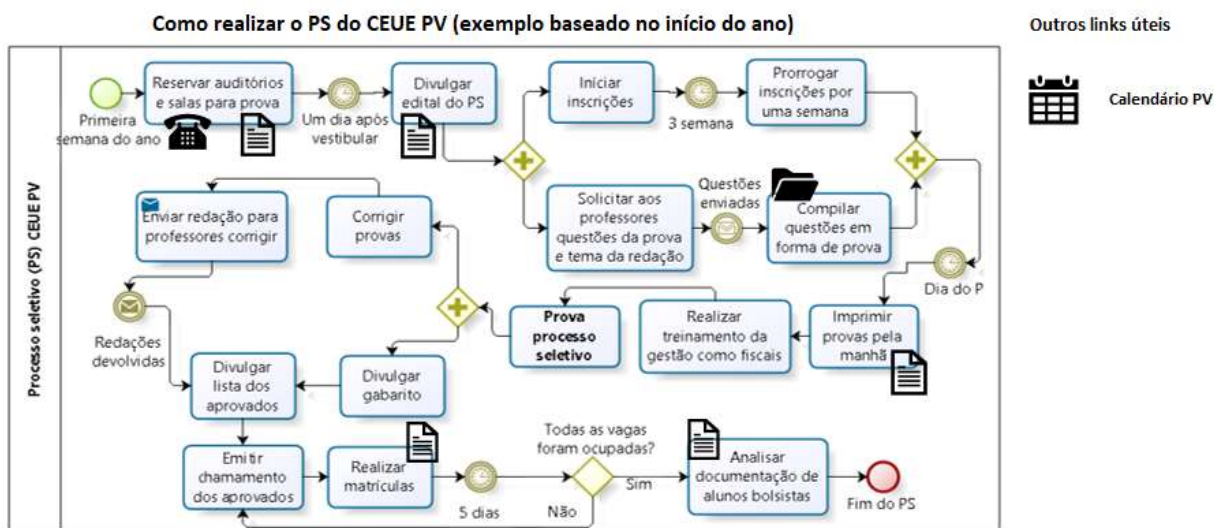
Enquanto isso, para a atividade de emissão do cartão de meia passagem escolar encontrou-se a carência de coletar e unir informações dos poucos colaboradores que possuíam conhecimento para realizar a tarefa. São elas: telefones e endereços úteis, site onde deve ser feito o cadastro, cópia do formulário, planilha contendo o nome de todas as solicitações realizadas.

E, para as atividades do setor de ensino, foi decidido ordenar um calendário com as atividades do ano, criar banco de dados contendo informações das gráficas próximas ao CEUE, criar banco de provas do processo seletivo e simulado, localizar contatos importantes, localizar editais anteriores do PS, passo a passo de como realizar a matrícula dos novos alunos e como montar o boletim de desempenho dos alunos pós simulado. Alguns destes documentos o setor de ensino já possuía, portanto, o trabalho seria em armazená-los de forma a ter fácil acesso.

Depois de criado e localizado todos estes documentos e informações, foi elaborado um documento único para cada uma das atividades mapeadas, com o propósito de centralizar todos estes conhecimentos de forma simples, clara e em um só lugar. Assim, o colaborador que precisasse executar alguma das tarefas das atividades mapeadas, poderia acessar e enxergar o processo como um todo, localizando rapidamente em que etapa se encontrava e o que precisava ser feito. Para isto, as figuras dos mapas de processos foram utilizadas como interface deste

documento. Através dos mapas foram criados botões contendo os *links* de acesso às informações úteis, podendo ser pasta de documentos, sites, telefones... Na figura 7 têm-se um exemplo do resultado desta interface criada para a atividade de realização do PS do CEUE PV.

Figura 7: Interface criada para centralizar conhecimentos e informações de uma atividade



Fonte: Elaboração dos autores

Cada ícone representa um *link* contendo informações ou documentos que auxiliam para executar a tarefa em questão. Desta forma, esta ferramenta tornou-se a maneira mais evidente de gerenciar o conhecimento no CEUE. Esta interface foi criada para todos os processos mapeados e deverão ser alimentadas com novos documentos, conforme demanda. À medida que surgir necessidade, novos processos serão mapeados, correlacionados com seus respectivos documentos e armazenados na plataforma digital.

4. Disponibilizar material em uma plataforma digital

Após o mapeamento dos processos/conhecimentos e elaboração de documentos primordiais, os mesmos foram organizados e disponibilizados – por meio de armazenamento em nuvem – para que todos os colaboradores tivessem acesso. A escolha da plataforma onde a documentação seria arquivada foi dada pela diretoria, que optou por um repositório de fácil acesso e manuseio, o qual já era de uso habitual dos colaboradores.

Além dessas vantagens, a plataforma também possibilita que o administrador dos documentos acompanhe a edição feita neles, quando e por quem. Esta utilidade tornou-se

primordial para a próxima prática do PGC. Futuramente, espera-se que a disponibilização do material seja dada pelo próprio site do CEUE que está em fase de planejamento.

5. Estimular colaboradores a contribuírem com o armazenamento do conhecimento

A disponibilização dos materiais e documentos na plataforma digital foi o *input* para esta prática. Os colaboradores foram instigados a adicionarem seus conhecimentos nestes materiais através de um programa de incentivo montado pela equipe de GC. Esse programa de incentivo consistiu em quando um colaborador editava algum documento, tal edição era gravada e acompanhada pela equipe de GC. Sendo assim, os colaboradores que mais acrescentassem informações, mais pontuavam e, ao final, ganhavam prêmios como reconhecimento.

Como nem todos os setores tiveram seus processos mapeados, para estes a meta de armazenamento de documentação seria deixar registrado o máximo de conteúdo gerado no setor durante a gestão vigente. Para o setor acadêmico, por exemplo, foi criado um documento com perguntas frequentes (FAQ) dos alunos em relação à prestação de auxílio que o CEUE oferece em questões relacionada à vida acadêmica do aluno (abertura e acompanhamento de processos, problemas com disciplinas e professores...).

Esta prática de GC, que também transforma o conhecimento tácito em explícito, de alimentar o conhecimento armazenado pelas pessoas em forma de informação documentada foi a etapa que mais enfrentou barreiras para ser concluída. Conseguir a adesão dos colaboradores foi um fator crítico até mesmo realizando os programas de incentivo. Desta prática, identificou-se a carência de incluir a GC desde o início de uma nova gestão, para que se adquira a cultura de tornar explícito o conhecimento tácito na organização. Com base neste entendimento, foi montado o workshop de transição de gestões.

6. Realizar workshop de transição de gestões

Tendo a infraestrutura para a gestão da informação e conhecimento, é necessário conscientizar os atuais e futuros colaboradores da necessidade e importância do seu trabalho e desse tipo de gerenciamento. Nesse sentido, torna-se muito importante o treinamento nas ferramentas a serem utilizadas, participação dos colaboradores em cursos de organização interna de documentos e cobrança da diretoria na utilização dos recursos criados. O apoio e controle da diretoria é crucial tanto para a implementação quanto para a manutenção da GC e da informação no órgão, pois é a diretoria quem legitima toda a mudança cultural.

Foi montado um modelo de *workshop* com duração de dois encontros presenciais. O primeiro encontro voltado apenas para a próxima gestão que está em processo de posse e o segundo encontro reunindo a gestão atual com a posterior. O cronograma do primeiro encontro foi baseado em apresentar o presente estudo para os novos colaboradores e firmar a importância da dedicação de cada um para dar seguimento às práticas de GC no CEUE. Já para o segundo encontro, foi montado um cronograma em que primeiramente seriam separados os membros por setores (unindo colaboradores atuais e novos), momento este em que os atuais membros da gestão falariam sobre suas principais lições aprendidas, dando dicas do que fariam novamente e erros cometidos ao longo da gestão. Após este momento de conversa, todos os colaboradores seriam reunidos novamente para uma conversa geral sobre a transição das gestões, reforçando mais uma vez a importância da GC em uma organização com alta rotatividade de membros como o CEUE.

Finalizando o *workshop* de transição de gestões, considera-se implementado e concluído com sucesso o plano de GC do CEUE. Portanto, o CEUE passou a ter a GC ligada às suas estratégias, solucionando o problema de nunca se ter deixado nada documentado de uma gestão para outra. É possível perceber que executando todas as etapas do Manual de Implementação de GC na Administração Pública o ciclo KDCA foi praticado por completo. A meta da organização é seguir rodando o ciclo KDCA ano a ano, fortalecendo as práticas de GC existentes e desenvolvendo outras novas conforme seu nível de maturidade em GC for aumentando.

5 Conclusões

A GC ainda é um assunto considerado novo para muitas empresas. Muitas organizações possuem práticas isoladas de GC intuitivamente, que não fazem parte de um plano estratégico da organização. Essas práticas isoladas de GC, apesar de ajudarem a reter o conhecimento na instituição, por não fazerem parte de um plano, ainda podem causar uma quebra no fluxo de informações da mesma. Organizações públicas, não governamentais ou sem fins lucrativos possuem maior dificuldade de inserir um plano de GC na sua estratégia organizacional. Isso se deve a diferentes fatores como a falta de motivação gerada pela pressão do mercado e, principalmente, por terem alta rotatividade de colaboradores devido à troca de gestões que é bastante comum. Com isto, o objetivo deste trabalho foi elaborar e aplicar um plano de GC (PGC) em uma organização estudantil que enfrentava tais dificuldades citadas anteriormente para implementar a GC nas suas estratégias.

Então, o trabalho foi realizado com base no modelo de GC para a administração pública (Batista, 2012), seguindo o manual de implementação da GC na administração pública elaborado pelo mesmo autor. A escolha desse modelo ocorreu tendo em vista que é um modelo que abrange as dificuldades da organização alvo do estudo. Para criar o PGC do CEUE foi necessário seguir três etapas: Identificação, planejamento e implementação. Na etapa de identificação foi definido o nível de maturidade de GC que a organização possuía e após constatar que o nível era de iniciação foi elaborado o business case de GC do CEUE que apontava as justificativas e oportunidades de melhorias com a implementação da GC.

Na segunda etapa, de planejamento, ocorreu a elaboração do PGC com base na visão e estratégia de GC e no *business case* da etapa anterior. O PGC possuía seis práticas de GC que foram realizadas na etapa que se seguiu, a de implementação. As práticas desenvolvidas foram: Estabelecer uma equipe para auxiliar na implementação da GC, mapear processos e conhecimentos, elaborar documentos auxiliares aos processos mapeados, disponibilizá-los em um repositório digital, incentivar os colaboradores a adicionarem seus conhecimentos nos materiais criados e realizar um workshop de transição de gestão a fim de repassar conhecimento entre gestões, lições aprendidas e, assim, instaurar a cultura da GC na organização.

Este estudo de caso mostrou que é possível implementar a GC nas estratégias de uma organização estudantil, fazendo com que a organização evolua em termos de maturidade e produtividade, diminuindo tempo e custos para realizar as atividades. Através do estudo foi percebido que o fator mais crítico de sucesso para qualquer iniciativa de GC é conseguir a adesão dos colaboradores. A estratégia para obter a colaboração dos membros depende da forma de disseminação do projeto por parte da diretoria. Assim, é necessário pensar em tudo que deve ser considerado na hora de preparar o material de informação que será passado para a nova gestão e pensar, primordialmente, de que maneira as pessoas se sentirão envolvidas, exercendo importante participação no projeto de GC da organização.

Conclui-se que o modelo de GC para a administração pública de Batista (2012), é aplicável em organizações estudantis. Sua facilidade de aplicação colabora para que o PGC seja criado e executado em um espaço de tempo adequado para tais organizações que, habitualmente, possuem trocas anuais de gestão. Considera-se apropriado a continuidade do estudo, pesquisando diferentes modelos de GC que também podem ser aplicados a fim de solucionar a implementação da GC nas estratégias de uma organização com alta rotatividade de colaboradores.

Referências Bibliográficas

ABDULLAH; DATE, H. Public sector knowledge management: A generic framework. **Public sector management review**, v. 3, n. 1, 2009.

AJMAL, M., HELO, P., & KEKÄLE, T. Critical factors for knowledge management in project business. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 1, p. 156-168, 2010.

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: Como implantar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, 2012.

BESSEN, F.; TECCHIO, E. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gestão & Produção**, p. 2-14, 2017.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

BOISOT, M. The creation and sharing of knowledge. In: CHOO, C. W.; BONTIS, N. The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge. New York: Oxford, cap. 4, p. 65-77, 2002.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal de Curitiba com a aplicação do método OKA – Organizational Knowledge Assessment. **Ver. Adm. Pública – Rio de Janeiro**, v. 48, n. 4, p. 983-1006, 2014.

CONG, X.; PANDYA, K. V. **Issues of Knowledge Management in the Public Sector**. University of Luton, UK, 2003.

ESTATUTO SOCIAL CENTRO DOS ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS DE ENGENHARIA, 2015. Disponível em: < <https://drive.google.com/a/ceue.eng.br/file/d/0B7C1phPr6D1MZlpaYTBiMi1vZDA/view?usp=sharing> >

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: Um quebra-cabeça caleidoscópico indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GONÇALVES, J. H. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 1, p. 6 – 19, 2000.

- JOHANSSON, Henry J. et al. **Processos de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- KEBEDE, G. Knowledge management: Na information Science perspective. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 5, p. 416 - 424, 2010.
- KLOTZ, L. et al. The impact of process mapping on transparency. **International Journal of Productivity and Performance Management**. v. 57, n. 8, p. 623 – 636, 2008.
- LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. DE S. Gestão do conhecimento científico: Proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ciência e Informação**, p. 92-107, 2007.
- LIBERONA, D.; RUIZ, M. Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento em las empresas chilenas. **Estudios Gerenciales**, v. 29, n. 127, p. 151-160, 2013.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SIROTHEAU, C.; JANNUZZI, C. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, p. 97-118, 2016.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SYED-IKHSAN, S. O. S; ROWLAND, F. Knowledge management in a organization public: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. **Journal Knowledge Management**. v. 8, n. 2, p. 95-111, 2004.