

PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DO IFSC

SUMÁRIO

1. Apresentação	1
2. Trajetória da Gestão do Conhecimento na instituição	2
3. Como fortalecer a Gestão do Conhecimento no IFSC?	8
3.1 O que o IFSC já faz de GC?	15
3.1.1 Por meio da Gestão por processos	15
3.1.2 Por meio da Gestão por competências	17
3.2 O que se pretende com este plano?	18
4. O Modelo Integrado de Gestão aplicado aos processos	19
Referências	23

RESUMO

1	<p>A Gestão do Conhecimento (GC) é uma área de estudos que surgiu no começo dos anos 90 e ainda não está amplamente difundida nas instituições públicas, dificultando, assim, que seja aplicada de forma sistemática. Este plano visa atender ao Objetivo Estratégico C1 do Planejamento Estratégico do IFSC (PDI 2020-2024) - Fortalecer a gestão do conhecimento e, em seu conteúdo, retrata a trajetória da gestão do conhecimento na instituição, o que já se faz de gestão do conhecimento, por meio da gestão por processos e da gestão por competências, e o que se pretende com a elaboração deste plano. Por fim, apresenta o modelo integrado de gestão aplicado aos processos, que representa a forma como será executado.</p>
---	---

1. Apresentação

2	<p>A Gestão do Conhecimento (GC) é uma área de estudos que surgiu no começo dos anos 90 e ainda não está amplamente difundida nas instituições públicas, dificultando, assim, que seja aplicada de forma sistemática. Essa também é a realidade dessa temática nas Instituições de Ensino Superior (IES), das quais fazem parte os Institutos Federais (IFs). Em levantamento realizado pela Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC) nos IFs, em janeiro de 2022, para a elaboração deste plano, verificou-se que somente uma instituição aborda esse tema explicitamente em seus documentos norteadores e que, pouco avançou até o momento.</p>
---	--

3	As instituições de ensino são consideradas intensivas em conhecimento, pois têm como principal fator de produção e produto o conhecimento. No IFSC isso pode ser evidenciado em sua missão: “Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação , contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.”
4	Ao não realizar a gestão do conhecimento, essas instituições perdem a oportunidade de “cuidar do conhecimento” de forma coordenada e ágil, alavancando todo o seu potencial, bem como ajudando a alcançar os seus objetivos estratégicos.
5	O fato é que não existe uma fórmula única ou um número de passos determinados para a implantação da gestão do conhecimento. Diversos estudiosos, ao longo dos anos, têm se debruçado sobre a temática na tentativa de criar “o modelo ideal”, mas, de acordo com a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC, 2020, p. 5), ainda não existe um modelo único que sirva para todos:
6	<p>[...] no dia a dia, é comum observarmos abordagens focadas em conhecimento terem resultados frustrados, muito abaixo do esperado, ou sem perenidade por usarem fórmulas prontas, guias específicos ou, simplesmente, por adotarem práticas que funcionam em contextos totalmente diferentes da organização. Na realidade, cada organização, mesmo aquelas que atuam no mesmo setor, possuem processos, tecnologias, cultura, valores, desafios e pessoas diferentes. É esta maravilhosa combinação que torna cada uma delas única e complexa, sendo impossível resolver um problema complexo com fórmulas simples.</p>
7	Este Plano de Gestão do Conhecimento faz parte do Objetivo Estratégico C1 do Planejamento Estratégico do IFSC (PDI 2020-2024) - Fortalecer a gestão do conhecimento : identificar, sistematizar, disponibilizar e compartilhar dados e informações necessários à gestão dos processos e ao alcance dos objetivos estratégicos, promovendo a gestão participativa e incentivando a cooperação na geração do conhecimento estratégico nos processos de tomada de decisão.
8	Ao executá-lo, estará, também, sendo atendido o Objetivo Estratégico C4 - Desenvolver cultura organizacional orientada por processos e competências : Desenvolver relações, decisões e normativos orientados pela gestão por processos e pela gestão de competências, pautados na colaboração, integração entre áreas, visão sistêmica, gestão em rede e com foco na permanência e êxito dos alunos e nas necessidades da sociedade.
9	Este documento também representa a tentativa de aplicar a Gestão do Conhecimento no IFSC de forma objetiva, estruturada, sistemática e integrada a outros aspectos institucionais. Não é genérico, mas também não é prescritivo/exclusivo. Outras iniciativas e práticas de gestão do conhecimento poderão continuar sendo realizadas.

10	A expectativa é que ele constitua um valioso instrumento institucional e que seja aprimorado a cada ciclo do Planejamento Estratégico, incorporando novas iniciativas e práticas de gestão do conhecimento e abrangendo novos conhecimentos.
11	A unidade organizacional responsável por facilitar e fomentar essa temática no IFSC é a Diretoria de Gestão do Conhecimento, da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional, em parceria com a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação e com a Diretoria de Gestão de Pessoas. Contudo, este plano aplica-se a todas as unidades do IFSC.

2. Trajetória da Gestão do Conhecimento na instituição

12	Embora não esteja completamente implementada, a gestão do conhecimento já é abordada na instituição desde quando era CEFET/SC. Sua história pode ser dividida em 4 fases: <ul style="list-style-type: none"> ● Fase 1: ainda como CEFET/SC; ● Fase 2: quando iniciado como IFSC; ● Fase 3: vigência PDI 2015-2019; ● Fase 4: vigência PDI 2020-2024.
13	As duas primeiras fases foram extraídas da tese de doutorado de Sônia Regina Lamego Lino (LINO, 2013) e da dissertação de mestrado de Cristiele Aparecida Petri (PETRI, 2019). Já a história referente à terceira e quarta fases foram descritas com base no PDI 2015-2019 (IFSC, 2014), no PDI 2020-2024 (IFSC, 2020) e na vivência dos servidores lotados atualmente na DGC.
14	Quadro 1 - Resumo da trajetória da Gestão do Conhecimento na instituição

Quadro 1 - Resumo da trajetória da Gestão do Conhecimento na instituição

Caraterísticas da GC	Fase 1 - CEFET/SC 2004	Fase 2 - IFSC 2009	Fase 3 - IFSC 2015	Fase 4 - IFSC 2020
Qual o objetivo da GC?	<p>Institucionalizar a GC. Incorporar GC nas normativas internas. Conceber e implantar a estrutura organizacional da Diretoria de Gestão do Conhecimento.</p> <p>Implementar a GC (GC mais conceitual). Gerar conhecimento estratégico. Buscar um serviço público federal mais eficiente, mais transparente e mais responsável em sua tomada de decisões e respectivas ações. Proporcionar suporte à geração de conhecimento estratégico. Conciliar transparência com eficiência, nos diversos níveis organizacionais.</p>	<p>Consolidar e expandir a GC (GC mais operacional). Fortalecer a identidade institucional e contribuir para a descentralização e melhoria da gestão pedagógica e administrativa do IFSC. Proporcionar suporte à gestão para tomada de decisões, com ênfase nos dados institucionais, processos e normas e planejamento (especialmente o PDI).</p>	<p>PDI 2015-2019 - Objetivos Estratégicos:</p> <p>C1¹ - Favorecer o compartilhamento do conhecimento e a cooperação entre servidores e áreas. Prover um ambiente institucional que favoreça a comunicação, a cooperação e as condições necessárias para a produção e o compartilhamento do conhecimento individual e organizacional.</p> <p>C2 - Disponibilizar dados, informações e conhecimento. Prover a infraestrutura necessária para garantir a disponibilização de dados e informações para a produção de conhecimento e disseminar a cultura de utilização destes para qualificar a tomada de decisões e o desenvolvimento dos processos institucionais.</p>	<p>PDI 2020-2024 - Objetivos Estratégicos:</p> <p>C1 - Fortalecer a gestão do conhecimento. Identificar, sistematizar, disponibilizar e compartilhar dados e informações necessários à gestão dos processos e ao alcance dos objetivos estratégicos, promovendo a gestão participativa e incentivando a cooperação na geração do conhecimento estratégico nos processos de tomada de decisão.</p>
Qual a estrutura organizacional responsável pela GC?	<p>Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC), implantada em setembro/2006, subordinada à Direção-geral</p> <p>Unidades subordinadas: - Coordenação de Desenvolvimento Institucional (CDI) - Coordenação de Processos e Normas (CPN)²</p>	<p>Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC), subordinada à Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional</p> <p>Unidades subordinadas: - Coordenação de Planejamento - Coordenação de Processos e Normas - Coordenação de Pesquisa</p>	<p>DGC, subordinada à Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional.</p> <p>Unidades subordinadas: - Coordenadoria de Planejamento - Coordenadoria de Processos e Normas - Coordenadoria de Pesquisa Institucional</p>	<p>DGC, subordinada à Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional</p> <p>Unidades subordinadas: - Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional - Coordenadoria de Processos e Riscos - Coordenadoria de Gestão de Documentos</p>

¹ Os códigos aqui utilizados identificam os objetivos estratégicos e a perspectiva em que se encontram no Mapa Estratégico do IFSC. A letra “C” refere-se à perspectiva Pessoas e Conhecimento.

² Não existia, foi criada junto à criação da DGC (os demais setores da DGC foram apenas realocados de outras áreas da instituição, já existiam).

Caraterísticas da GC	Fase 1 - CEFET/SC 2004	Fase 2 - IFSC 2009	Fase 3 - IFSC 2015	Fase 4 - IFSC 2020
	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação de Pesquisa Institucional (CPI) - Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CPI)³ - Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC) <ul style="list-style-type: none"> - Setor de Infraestrutura e Redes (SIR) e o - Setor de Sistemas de Informação (SSI) - Coordenação de Serviços e Sistemas de Redes (CSSR) 	Institucional		
Quais temas do tripé⁴ pessoas, processos, tecnologia essa estrutura é responsável?	<p>Processos e Tecnologia</p> <p>Pessoas - apenas sob supervisão, não subordinação.</p>	Processos	Processos	Processos

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Petri (2019), Lino (2013), IFSC (2014) e IFSC (2020)

³ Subordinada ao Departamento de Gestão de Pessoas, porém, com supervisão da DGC.

⁴ Leia mais sobre o tripé da gestão do conhecimento na seção 3, página 14.

15	Com a criação da DGC, desde 2006, diversas ações de gestão do conhecimento foram sendo realizadas na instituição. A partir de 2009, com a criação da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRDI à época, atual Prodin), a DGC passou a ser subordinada à essa nova unidade organizacional (PETRI, 2019).												
16	<p>Ao longo do tempo, de 2009 a 2021, a estrutura interna da DGC foi sendo alterada, até chegar à atual composição:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional; ● Coordenadoria de Processos e Riscos; e ● Coordenadoria de Gestão de Documentos. <p>O Regimento Geral do IFSC traz as atribuições da Prodin e do Diretor da DGC e a Instrução Normativa nº 33 de 26/11/2021 as atribuições das coordenadorias da DGC.</p>												
17	Em um cenário mais recente, começa a ser contada a fase 4 dessa história. Entre agosto de 2018 e fevereiro de 2020, durante a elaboração do Capítulo 6 - Planejamento Estratégico Institucional (PEI) do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024, na perspectiva Pessoas e Conhecimento, foi inserido um objetivo estratégico com intuito de fomentar o avanço da execução do tema gestão do conhecimento na instituição, ao longo dos 5 anos de vigência do documento.												
18	<p style="text-align: center;">Quadro 2 - Detalhamento do objetivo estratégico C1 do PDI 2020-2024</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3" data-bbox="320 1144 1385 1301">C1 - Fortalecer a gestão do conhecimento: Identificar, sistematizar, disponibilizar e compartilhar dados e informações necessários à gestão dos processos e ao alcance dos objetivos estratégicos, promovendo a gestão participativa e incentivando a cooperação na geração do conhecimento estratégico aos processos de tomada de decisão.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="320 1301 603 1395">Indicador do objetivo⁵</td> <td data-bbox="603 1301 1134 1395">C 1.1 - Percentual de execução do Plano de Gestão do Conhecimento</td> <td data-bbox="1134 1301 1385 1395">Meta 2024: 100%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="320 1395 603 1458">Iniciativa estratégica</td> <td colspan="2" data-bbox="603 1395 1385 1458">C 101 - Implementar o Plano de Gestão de Conhecimento</td> </tr> <tr> <td data-bbox="320 1458 603 1520">Gestor do objetivo</td> <td colspan="2" data-bbox="603 1458 1385 1520">Diretor de Gestão do Conhecimento</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de IFSC (2020)</p>	C1 - Fortalecer a gestão do conhecimento: Identificar, sistematizar, disponibilizar e compartilhar dados e informações necessários à gestão dos processos e ao alcance dos objetivos estratégicos, promovendo a gestão participativa e incentivando a cooperação na geração do conhecimento estratégico aos processos de tomada de decisão.			Indicador do objetivo⁵	C 1.1 - Percentual de execução do Plano de Gestão do Conhecimento	Meta 2024: 100%	Iniciativa estratégica	C 101 - Implementar o Plano de Gestão de Conhecimento		Gestor do objetivo	Diretor de Gestão do Conhecimento	
C1 - Fortalecer a gestão do conhecimento: Identificar, sistematizar, disponibilizar e compartilhar dados e informações necessários à gestão dos processos e ao alcance dos objetivos estratégicos, promovendo a gestão participativa e incentivando a cooperação na geração do conhecimento estratégico aos processos de tomada de decisão.													
Indicador do objetivo⁵	C 1.1 - Percentual de execução do Plano de Gestão do Conhecimento	Meta 2024: 100%											
Iniciativa estratégica	C 101 - Implementar o Plano de Gestão de Conhecimento												
Gestor do objetivo	Diretor de Gestão do Conhecimento												
19	Durante a elaboração do PDI 2020-2024, a equipe da DGC intensificou sua capacitação no tema, para poder atuar na execução desse objetivo estratégico. Em setembro de 2019, a então servidora da DGC e Assessora da Prodin, Cristiele Aparecida Petri, ministrou a capacitação “GC: Fundamentos Básicos” a todos os servidores da DGC. No mesmo mês, a Prodin articulou a promoção da palestra “ Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira ”, com o ministrante Fábio Ferreira Batista, realizada no auditório da Reitoria e gravada pela IFSC TV, buscando introduzir o tema de forma didática e resumida. Aproveitando a oportunidade da presença do pesquisador, uma reunião técnica entre o palestrante e todos os então gestores da Prodin foi realizada.												

⁵ O acompanhamento da execução desse e dos demais objetivos estratégicos do IFSC pode ser feito no [Painel de Indicadores Estratégicos](#).

20	Em 2020, iniciada a vigência do PDI 2020-2024, o plano de ação para a execução do objetivo estratégico C1 (Quadro 2, acima) foi construído a partir do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira do Fábio Ferreira Batista. Esse modelo divide-se nas seguintes etapas: diagnosticar, planejar, desenvolver e implementar. Contudo, dado o contexto (gestão pro-tempore e pandemia), antes de implementar em todo o IFSC, optou-se por realizar um projeto piloto onde o escopo escolhido foi a Prodin.						
21	Com a participação de alguns servidores da DGC no evento KM Brasil 2020 ⁶ , nos meses de agosto e setembro, a equipe conheceu um pouco do modelo de gestão do conhecimento da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). De setembro a novembro/2020 a equipe também teve a oportunidade de conhecer o Workshop Online Formação de Consultores em Gestão do Conhecimento, também promovido pela SBGC. Após essas capacitações, entendeu-se que esse segundo modelo de gestão do conhecimento, o da SBGC, deveria também ser levado em consideração, pelo seu caráter prático e direto. Dessa forma, foi elaborado um segundo plano de ação para o projeto piloto definido.						
22	<p style="text-align: center;">Quadro 3 - Projeto Piloto Gestão do Conhecimento - Prodin 2020</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Objetivo Geral</td> <td>Implementar a gestão do conhecimento na Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional.</td> </tr> <tr> <td>Objetivos Específicos</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Resolver os problemas/desafios do conhecimento da Pró-reitoria - Gerar o aprendizado necessário para implementar o Objetivo Estratégico - Utilizar o projeto como “caso de sucesso” na instituição </td> </tr> <tr> <td>Etapas</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 1 - Desafio e escopo 2 - Diagnóstico e prioridades 3 - Iniciativa de GC proposta 4 - Plano de implementação </td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Fonte: Elaborado pelos autores (2022)</p>	Objetivo Geral	Implementar a gestão do conhecimento na Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional.	Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Resolver os problemas/desafios do conhecimento da Pró-reitoria - Gerar o aprendizado necessário para implementar o Objetivo Estratégico - Utilizar o projeto como “caso de sucesso” na instituição 	Etapas	<ul style="list-style-type: none"> 1 - Desafio e escopo 2 - Diagnóstico e prioridades 3 - Iniciativa de GC proposta 4 - Plano de implementação
Objetivo Geral	Implementar a gestão do conhecimento na Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional.						
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Resolver os problemas/desafios do conhecimento da Pró-reitoria - Gerar o aprendizado necessário para implementar o Objetivo Estratégico - Utilizar o projeto como “caso de sucesso” na instituição 						
Etapas	<ul style="list-style-type: none"> 1 - Desafio e escopo 2 - Diagnóstico e prioridades 3 - Iniciativa de GC proposta 4 - Plano de implementação 						
23	Esse novo plano de ação, considerando o modelo de GC da SBGC e a realização do diagnóstico por cada uma das coordenadorias da Prodin, foi apresentado para os gestores da pró-reitoria e elaborado o cronograma de realização das oficinas. Contudo, com a chegada de demandas prioritárias, o projeto ficou parado até agosto/2021, quando ocorreu a mudança de gestão da instituição.						
24	Após um período de ambientação dos novos gestores, em outubro/2021 a equipe técnica da DGC apresentou as ações previstas e possíveis encaminhamentos ainda para 2021 e os trabalhos ficaram suspensos para serem reavaliados por esses gestores.						

⁶ O Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento (KM Brasil) é considerado o maior evento da América Latina no tema.

25	<p>Depois de apropriar-se do tema, das opções de encaminhamento e de tratar com o Pró-reitor da Prodin e com os demais membros da alta administração⁷ sobre como pretendiam passar a conduzir esse tema, optou-se por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estruturar como incluir o tema gestão do conhecimento no modelo integrado⁸; • Remodelar o plano de ação, de acordo com as expectativas e as necessidades identificadas pelos gestores atuais.
26	<p>Dessa forma, foi definida a construção deste Plano de Gestão do Conhecimento focado na explicitação do conhecimento por meio dos processos institucionais, encaminhamento, esse, definido pela alta administração.</p>
27	<p>Paralelo a isso, a partir de novembro/2021, foi definida a realização do projeto piloto do modelo integrado iniciando com temas sob responsabilidade técnica da DGC e seguindo para outros temas de gestão.</p>
28	<p>Entendendo a relação existente entre ambos, foi definido que, o Plano de GC e o modelo integrado seriam unidos. Assim, em janeiro/2022 foram iniciados os trabalhos nessa direção.</p>
29	<p>Cabe destacar que a temática gestão do conhecimento é ampla no que diz respeito às possibilidades de formas de implementação. A estratégia escolhida para este Plano de Gestão do Conhecimento baseia-se no nível inicial de maturidade institucional nesse tema e em um processo natural de evolução de qualquer tema que precise avançar dentro da instituição. Procura-se subir um nível, para que, após incorporado naturalmente à rotina institucional, possa-se ir avançando para níveis seguintes, com complexidade crescente, ou seja, inicia com processos e experiências piloto, aplicando correções de rumo necessárias, para, posteriormente, avançar no sentido da evolução para modelos mais sofisticados.</p>

3. Como fortalecer a Gestão do Conhecimento no IFSC?

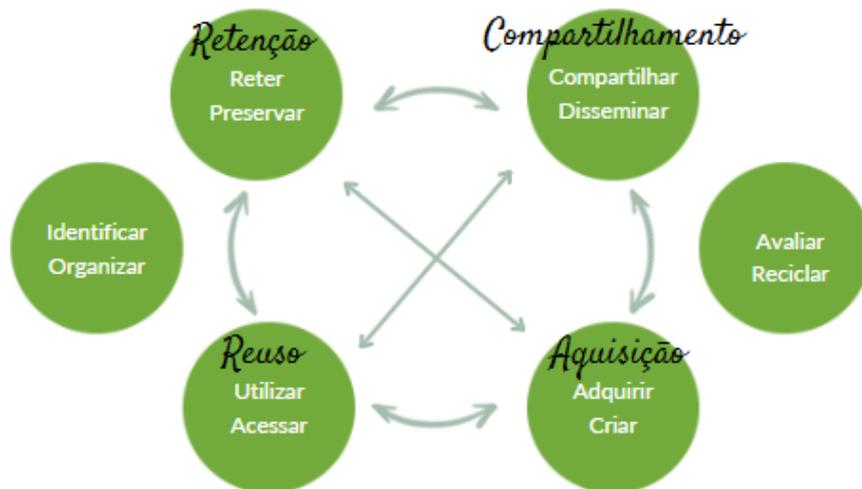
30	<p>Muitas das teorias de gestão do conhecimento tratam a GC como uma “caixa preta” e de forma isolada do “fazer institucional”, focando na estrutura organizacional e na equipe para “fazer GC”. No primeiro momento, o IFSC dedicou sua atenção à estrutura, às competências regimentais e demais normativas necessárias ao funcionamento, e também à equipe interna. Agora, com este plano, pretende-se orientar as diversas práticas de GC de forma integrada a outros temas que a instituição precisa se atentar, seja por exigência legal, por constar no Plano de</p>
----	---

⁷ Considera-se alta administração no IFSC o Reitor, Pró-reitores e Diretor Executivo.

⁸ O modelo integrado é um projeto em andamento na DGC, que visa unir ao mapeamento de processos a coleta e publicação de informações sobre outros temas relacionados à gestão, que a instituição legalmente está passando a ser exigida a cumprir e/ou constam no PDI 2020-2024 como objetivos estratégicos. Esse modelo busca otimizar esforços para a solução de diferentes demandas institucionais. Ele é explicado na seção 4 deste plano.

	Desenvolvimento Institucional (PDI) ou mesmo para aprimorar a sua gestão, como por exemplo a gestão por processos, gestão por competências, gestão de documentos, gestão de riscos e controles internos da gestão, proteção de dados pessoais (LGPD ⁹), dentre outros.																		
31	O modelo de GC da SBGC diz que se pode fazer gestão do conhecimento em processos, projetos, relacionamentos, oportunidades e gestão (SAITO, 2020). Tudo vai depender do objetivo que se pretende alcançar, de quais “problemas do conhecimento” se pretende resolver e de quais desafios do “fazer institucional” estão postos.																		
32	<p>São exemplos de problemas e desafios do conhecimento enfrentados na instituição:</p> <p>Quadro 4 - Exemplos de problemas e desafios do conhecimento enfrentados na instituição</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Problemas</th> <th>Desafios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Perda do conhecimento por saída de servidor (aposentadoria, remoção, redistribuição, dispensa de função/cargo de direção, etc.)</td> <td>Reter conhecimento de quem sai (retenção)</td> </tr> <tr> <td>Conhecimento centrado em um único servidor</td> <td>Disseminar conhecimento concentrado (compartilhamento)</td> </tr> <tr> <td>Repases dos conhecimentos de forma verbal, sem registro</td> <td>Registrar o conhecimento (retenção)</td> </tr> <tr> <td>Falta de padronização para o desenvolvimento dos processos</td> <td>Sistematizar/padronizar os processos (retenção)</td> </tr> <tr> <td>Dificuldade na continuidade dos serviços quando existe substituição por férias, licenças, trocas de gestão, etc</td> <td>Registrar o conhecimento (retenção) e facilitar o acesso (reuso)</td> </tr> <tr> <td>Falta de repositório único para centralizar as informações e facilitar a localização</td> <td>Facilitar acesso ao conteúdo existente (reuso)</td> </tr> <tr> <td>Demora para realização dos processos, gerando atraso nos serviços prestados</td> <td>Facilitar acesso ao conteúdo existente (reuso) Usar melhor as competências internas (reuso)</td> </tr> <tr> <td>Necessidade de aceleração de aprendizado para novos projetos</td> <td>Adquirir conhecimento externo (aquisição)</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Saito (2020)</p>	Problemas	Desafios	Perda do conhecimento por saída de servidor (aposentadoria, remoção, redistribuição, dispensa de função/cargo de direção, etc.)	Reter conhecimento de quem sai (retenção)	Conhecimento centrado em um único servidor	Disseminar conhecimento concentrado (compartilhamento)	Repases dos conhecimentos de forma verbal, sem registro	Registrar o conhecimento (retenção)	Falta de padronização para o desenvolvimento dos processos	Sistematizar/padronizar os processos (retenção)	Dificuldade na continuidade dos serviços quando existe substituição por férias, licenças, trocas de gestão, etc	Registrar o conhecimento (retenção) e facilitar o acesso (reuso)	Falta de repositório único para centralizar as informações e facilitar a localização	Facilitar acesso ao conteúdo existente (reuso)	Demora para realização dos processos, gerando atraso nos serviços prestados	Facilitar acesso ao conteúdo existente (reuso) Usar melhor as competências internas (reuso)	Necessidade de aceleração de aprendizado para novos projetos	Adquirir conhecimento externo (aquisição)
Problemas	Desafios																		
Perda do conhecimento por saída de servidor (aposentadoria, remoção, redistribuição, dispensa de função/cargo de direção, etc.)	Reter conhecimento de quem sai (retenção)																		
Conhecimento centrado em um único servidor	Disseminar conhecimento concentrado (compartilhamento)																		
Repases dos conhecimentos de forma verbal, sem registro	Registrar o conhecimento (retenção)																		
Falta de padronização para o desenvolvimento dos processos	Sistematizar/padronizar os processos (retenção)																		
Dificuldade na continuidade dos serviços quando existe substituição por férias, licenças, trocas de gestão, etc	Registrar o conhecimento (retenção) e facilitar o acesso (reuso)																		
Falta de repositório único para centralizar as informações e facilitar a localização	Facilitar acesso ao conteúdo existente (reuso)																		
Demora para realização dos processos, gerando atraso nos serviços prestados	Facilitar acesso ao conteúdo existente (reuso) Usar melhor as competências internas (reuso)																		
Necessidade de aceleração de aprendizado para novos projetos	Adquirir conhecimento externo (aquisição)																		
33	Esses desafios podem ser solucionados por meio dos processos do conhecimento (Figura 1), utilizando-se a abordagem de GC (Figura 2) e a prática de GC (Quadro 5) adequada à situação.																		
34	Figura 1 - Processos do Conhecimento																		

⁹ Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.



Fonte: Saito (2020)

Figura 2 - Abordagens de Gestão do Conhecimento



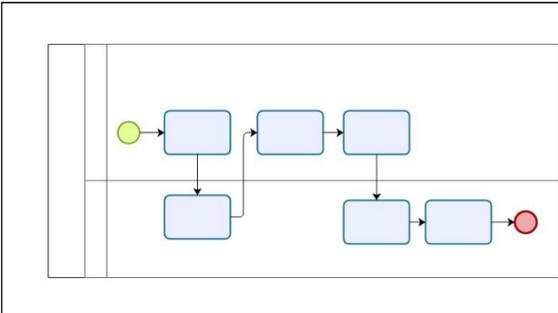
Fonte: Saito (2020)

Quadro 5 - Exemplos de Práticas de GC por abordagem

1. Abordagem de GC: Informação e conteúdo		Práticas de GC
<p>É a mais conhecida e utilizada. Refere-se ao conhecimento explícito/documentado. Como se faz GC? Codificando, registrando, documentando o conhecimento e disponibilizando para as pessoas.</p>		
36	1.1. Registro e disseminação	<p>1.1.1 Ambientes para publicação de conteúdo</p> <p>Portais, intranets, sites internos Repositórios de conteúdo e conhecimento Blogs, wikis, fóruns abertos de discussão Webinars, podcasts, canais de vídeo</p>
		<p>1.1.2 Mecanismos de registro de conhecimento</p> <p>Boas práticas, lições aprendidas, retrospectivas, narrativas Guias e manuais, perguntas frequentes, resumo de projeto</p>

		Gestão de documentos, workflow Memória institucional, memória técnica, book de projeto
1.2 Acesso e reuso	1.2.1 Mecanismos de acesso ao conhecimento	Ferramentas de busca corporativa Catálogos, tags, metadados Busca semântica Inteligência artificial
	1.2.2 Métodos para organização da informação	Taxonomias, ontologias Mapas de conhecimento Dicionários, tesouros, vocabulário controlado Arquitetura de informação
2. Abordagem de GC: Interação e colaboração		Práticas de GC
Refere-se ao conhecimento tácito. Como se faz GC? Estimulando conversas, interação entre as pessoas.		
2.1. Compartilhamento e interação	2.1.1 Mecanismos de compartilhamento do conhecimento	Reuniões estruturadas, repasses Palestras internas, sessões de compartilhamento Comitês técnicos, grupos temáticos Feiras de conhecimento, simpósios, encontros, fóruns
	2.1.2 Mecanismos de consulta a colegas	Páginas amarelas, lista de especialistas, referenciais técnicos Rede social corporativa, perfis de competências Peer assist, caixa de desafios Análise de redes sociais
2.2. Colaboração e diálogo	2.2.1. Ambientes de colaboração	Grupos de melhoria, kaizen, reuniões MASP Comunidades de prática, fóruns presenciais e virtuais Colaboração remota síncrona e assíncrona Assistência de colegas, caixa de desafios
	2.2.2 Mecanismos de facilitação de conversas	Métodos de facilitação (world café, investigação apreciativa) Métodos de solução colaborativa de problemas Métodos de participativos de solução de conflitos Métodos de cocriação
3. Abordagem de GC: Aprendizagem e competência		Práticas de GC
Refere-se ao conhecimento disponível na organização, porém, que nem todos dominam. Como se faz GC? Por meio da educação, aprendizagem e competências.		
3.1. Educação e aprendizagem	3.1.1 Treinamento presencial e a distância	Cursos, oficinas, instrutores internos, repasses Plano de desenvolvimento, apoio nos estudos E-learning, autoestudo, tutoriais, vídeos

		instrucionais Simulações, prática assistida
	3.1.2 Aprendizagem contínua e flexível	Treinamento on-the job, rodízio de função Mentoria, shadowing Trilhas de aprendizagem, curadoria de conteúdo Certificação de competências
3.2 Aprendizagem e competência	3.2.1 Aprendizagem sob demanda	Roteiros, guias, checklists, tutoriais, perguntas frequentes Tutoriais, simulações, apoio sob demanda Consulta em tempo real, apoio em realidade aumentada Sistemas especialistas e inteligência artificial
	3.2.2 Gestão de competências estratégicas	Mapas de competências, mapas de prontidão Referenciais técnicos, mentoria técnica Desenvolvimento técnico, carreira em Y Centros de competências
4. Abordagem de GC: Inteligência e inovação		Práticas de GC
Refere-se aos conhecimentos novos. Como se faz GC? Buscando adquirir conhecimento externo ou criar conhecimento novo na organização.		
4.1 Aquisição de conhecimento externo	4.1.1 Aquisição e transferência de conhecimento	Benchmarking estruturado Parcerias para aquisição de conhecimento Prospecção de competências e expertise Transferência de know-how e tecnologia
	4.2.2 Inteligência, dados e <i>analytics</i>	Mapeamento e análise de fontes Métodos de análise e geração de insights Ciência de dados, <i>analytics</i> Inteligência artificial
4.2 Criação de conhecimento interno	4.2.1 Melhoria contínua	Ferramentas da qualidade, kaizen, lean Programas de ideias e sugestões Equipes de melhoria, comitês da qualidade Métodos estruturados de solução de problemas
	4.2.2 Pesquisa, desenvolvimento e inovação	Ferramentas de inovação, técnicas de prototipação Gestão de propriedade intelectual e ativos intangíveis Prospecção tecnológica, roadmapping tecnológico Processo de inovação, portfólio e pipeline de inovação
Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Saito (2020)		
37	Atualmente, muitos dos desafios citados são solucionados pela gestão por processos e pela gestão por competências.	
38	Na gestão por processos, os mapas dos processos de trabalho explicitam o conhecimento que até então estava na cabeça dos servidores, apresentando em	

	<p>forma de fluxo as atividades que precisam ser realizadas, com a descrição passo-a-passo de como fazê-las (instrução de trabalho). Apresenta, também, os normativos que fundamentam aquele processo, manuais, modelos, formulários e checklists, além da definição de quem deve fazer as atividades, a lista dos <i>experts</i> que realizaram o mapeamento e também dos gestores que aprovaram. Todo esse conhecimento está codificado e organizado por meio da Arquitetura de Processos do IFSC, no Repositório de Processos Institucionais disponível na intranet, para consulta dos servidores a qualquer tempo.</p>
39	<p>Na gestão por competências, são mapeadas as competências necessárias para realização dos processos de trabalho de cada área de atuação e unidade administrativa. Em seguida, avaliam-se as lacunas de competências e ofertam-se eventos de capacitação para eliminar ou diminuir as maiores lacunas identificadas. As competências mapeadas para cada unidade administrativa e os relatórios de lacuna de competências podem ser consultados na Intranet. É possível consultar as lacunas de competências por área de atuação e por câmpus/Reitoria. O Plano de Desenvolvimento de Pessoas é elaborado com base nas necessidades de desenvolvimento identificadas pelo diagnóstico das lacunas de competência.</p>
40	<p>Sendo assim, o IFSC iniciará essa etapa de fortalecimento da gestão do conhecimento pelos processos (Figura 3) por meio do modelo integrado (tratado na seção 4), pois entende que eles exprimem como o IFSC realiza a sua missão. Dessa forma, a GC pode contribuir de forma efetiva com a geração de valor para os alunos e para a sociedade.</p>
41	<p>Quanto ao fortalecimento da gestão do conhecimento para o alcance dos objetivos estratégicos, no Plano de Priorização de Processos, elaborado anualmente pela alta administração a partir de critérios definidos pelo Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (Comitê de GIRC), incluiu-se, entre os critérios de escolha dos processos de negócio que serão priorizados para mapeamento dos processos de trabalho, selecionar aqueles que mais impactam no alcance dos objetivos estratégicos do IFSC.</p>
42	<p style="text-align: center;">Figura 3 - Gestão do Conhecimento em Processos</p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <ul style="list-style-type: none"> - Consulta a rotinas e procedimentos; - Consulta a colegas; - Sistematização e padronização; - Consulta a sistemas de informação; - Melhorias e Solução de Problemas; - Boas práticas e Lições Aprendidas; - Experiência para tomada de decisão; - Exceções e crises; - Capacitação. </div> <p style="text-align: center;">Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Saito (2020)</p>
43	<p>Ainda no contexto dos processos é possível trabalhar com procedimentos, casos e crises (Figura 4). Iniciaremos pelos procedimentos e futuramente o trabalho deverá abranger também os casos e as crises.</p>

44	<p style="text-align: center;">Figura 4 - Processos: Procedimentos, casos e crises</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 60%;"> <pre> graph TD Start(()) --> A[] A --> B[] B --> C[] C --> D(()) E[] --> B F[] --> G[] G --> H[] H --> I(()) </pre> </div> <div style="width: 35%; padding-left: 20px;"> <p>Procedimentos Sequências de atividades padronizadas</p> <p>Casos Situações particulares</p> <p>Crises Situações excepcionais</p> </div> </div> <p style="text-align: center;">Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Saito (2020)</p>
45	<p>Além disso, há de se considerar a estrutura organizacional atual da Diretoria de Gestão do Conhecimento. De acordo com renomados autores, a gestão do conhecimento pode ser dividida em três pilares: processos, pessoas e tecnologia (SERVIN; DE BRUN, 2005; DALKIR, 2013; RABABAH et al., 2013). Desses pilares, a DGC atua apenas em um deles, processos, por meio da Coordenadoria de Processos e Riscos. Tecnologia é um tema sob responsabilidade da Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC) e o tema pessoas está sob responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP).</p>
46	<p>Com essa distribuição, percebe-se que o tripé da gestão do conhecimento, pessoas, processos e tecnologia, não está mais, por inteiro, sob o escopo da DGC, como já esteve na fase 1 da GC na instituição. Essa escolha institucional requer um forte alinhamento e uma bem sucedida articulação entre as 3 áreas mais diretamente envolvidas na gestão do conhecimento, para que a temática consiga ser desenvolvida.</p>
47	<p>O modelo de gestão do conhecimento proposto neste plano foi inspirado nas duas principais referências nacionais nessa temática, que, por sua vez, fazem referência aos principais autores mundiais no tema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de referência Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC: guia de referência da gestão do conhecimento (SBGC, 2020); - Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão - Prof. Fábio Ferreira Batista (BATISTA, 2012).
48	<p>Contudo, antes de iniciar o seu detalhamento, considera-se necessária a introdução dos conceitos básicos, para subsidiar a ampla compreensão do modelo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● CONHECIMENTO: Não tratamos aqui qualquer forma de conhecimento, mas sim o conhecimento organizacional. Nesse contexto, temos como significado que remonta essa ideia o “saber que” (conceitos, teorias), “saber como” (métodos, know-how), tipo explícito (codificado, estruturado) e tipo tácito (vivência e experiência). Entretanto, a natureza complexa, dinâmica e emancipatória do conhecimento não pode ser desassociada (SBGC, 2020, p. 7).

49	<ul style="list-style-type: none"> ● MODELO: É a idealização simplificada de um sistema que possui maior complexidade, mas que ainda assim reproduz na sua essência o comportamento do sistema complexo que é o alvo do estudo e do entendimento. É o processo de produzir uma representação abstrata, conceitual, gráfica ou visual, de fenômenos, sistemas e processos com o propósito de analisar, descrever, explicar, simular, explorar, controlar, prever e reproduzir esses sistemas e processos (SBGC, 2020, p. 7).
50	<ul style="list-style-type: none"> ● PROCESSO: É um conjunto de atividades executadas por um ou mais atores, de forma a gerar um produto ou serviço da instituição. Os processos estão ligados diretamente à rotina de trabalho da instituição e aos produtos e serviços que ela entrega regularmente (IFSC, 2019, p. 12).
51	<ul style="list-style-type: none"> ● PROCESSOS DE NEGÓCIO: São o conjunto completo de processos de trabalho necessários para entregar produtos e serviços finais, sejam eles finalísticos, de suporte, sejam gerenciais. São entidades institucionais dependentes, isto é, nenhuma delas, isoladamente, está capacitada à obtenção de resultados institucionais. Nesse nível, as informações do processo são coletadas por meio do diagrama de escopo e interface dos processos. Que expõem, de forma estruturada, os principais elementos os quais definem o processo: nome, dono do processo (que será falado a seguir), objetivo, público estratégico, indicadores, reguladores (leis, normas e regras relacionadas), entradas, saídas, interfaces, dentre outros. A definição do escopo delimita os limites do processo, ou seja, onde ele começa e onde ele termina. Esse é um primeiro passo fundamental para a compreensão do processo. Com a construção do diagrama, identifica-se o conjunto de processos de trabalho que o compõem. Esse nível tem como propósito fazer a comunicação tática, possibilitar a análise para a melhoria, identificar gargalos sistêmicos, identificar valor e estabelecer indicadores de desempenho. Seu principal público-alvo são os gestores do IFSC, tomadores de decisão, além da equipe que atua naquele processo de negócio específico, uma vez que dá uma visão sistêmica da operação e dos processos de trabalho contidos no diagrama. Não possui informação suficiente para a execução do processo ou sua padronização. Para isso, é necessário consultar os níveis de mapeamento mais detalhados. (IFSC, 2019, p. 25-26).
52	<ul style="list-style-type: none"> ● PROCESSOS DE TRABALHO: São os desdobramentos dos processos de negócio e constituem o primeiro nível que realmente mostra como a atividade é realizada. Eles identificam as atividades necessárias para a realização do processo e as dispõem em fluxo no mapa do processo. Nesse nível, também são identificados, pela primeira vez, os atores que lidam com cada etapa específica. O processo de trabalho possui detalhes suficientes para a análise, treinamento e integração de trabalhadores, padronização de fluxo e o rastreamento de problemas do processo. É o nível mais detalhado de diagramação em que são mapeados as atividades, seu fluxo, atores, <i>handoffs</i>, eventos, gatilhos, produtos, divisões e uniões de fluxos, além da

	ficha do processo com objetivo, indicação do macroprocesso e processo de negócio que está vinculado, unidade responsável, data da homologação, controle de versões, fundamentação: leis, normas e regras relacionadas, artefatos: manuais, modelos, formulários, etc., lista dos servidores que realizaram a elaboração do processo e dos gestores que aprovaram (IFSC, 2019, p. 36).
--	---

3.1 O que o IFSC já faz de GC?

53	Muitas técnicas, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento são executadas por servidores no IFSC, porém, sem necessariamente fazerem parte de um Programa ou Plano de Gestão do Conhecimento e muitas vezes, não são intituladas como tal.
54	Para a elaboração deste plano, foram identificadas as práticas realizadas pela DGC, mais especificamente pela Coordenadoria de Processos e Riscos, por meio da gestão por processos e pela DGP, por meio da gestão por competências. Em ambos os casos, a tecnologia facilita a maioria dessas iniciativas, fornecendo os meios para as pessoas organizarem, armazenarem e acessarem o conhecimento explícito e a informação e também, ajudando a conectar pessoas com pessoas, viabilizando o compartilhamento do conhecimento tácito.

3.1.1 Por meio da Gestão por processos

55	Para cada abordagem de GC existem um conjunto de práticas que podem ser aplicadas aos processos. No quadro abaixo, são apresentadas as que o IFSC já realiza por meio da gestão por processos:								
56	Quadro 6 - Práticas de gestão do conhecimento realizadas no IFSC por meio da gestão por processos								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">1. Abordagem de GC: Informação e conteúdo</th> <th>Práticas realizadas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">1.1. Registro e disseminação</td> <td>1.1.1 Ambientes para publicação de conteúdo</td> <td>Intranet > principal > processos institucionais; Sites internos > cpn.ifsc.edu.br; Repositório de Processos > intranet.</td> </tr> <tr> <td>1.1.2 Mecanismos de registro de conhecimento</td> <td>Desenho do fluxo do processo; Descrição das atividades dos processos (passo-a-passo de como fazer); Artefatos dos processos (manuais, modelos, formulários).</td> </tr> </tbody> </table>	1. Abordagem de GC: Informação e conteúdo		Práticas realizadas	1.1. Registro e disseminação	1.1.1 Ambientes para publicação de conteúdo	Intranet > principal > processos institucionais; Sites internos > cpn.ifsc.edu.br; Repositório de Processos > intranet.	1.1.2 Mecanismos de registro de conhecimento	Desenho do fluxo do processo; Descrição das atividades dos processos (passo-a-passo de como fazer); Artefatos dos processos (manuais, modelos, formulários).
	1. Abordagem de GC: Informação e conteúdo		Práticas realizadas						
1.1. Registro e disseminação	1.1.1 Ambientes para publicação de conteúdo	Intranet > principal > processos institucionais; Sites internos > cpn.ifsc.edu.br; Repositório de Processos > intranet.							
	1.1.2 Mecanismos de registro de conhecimento	Desenho do fluxo do processo; Descrição das atividades dos processos (passo-a-passo de como fazer); Artefatos dos processos (manuais, modelos, formulários).							

B. Acesso e reuso	1. Mecanismos de acesso ao conhecimento	Catálogo > Arquitetura de Processos.
	2. Métodos para organização da informação	Arquitetura da informação > Cadeia de Valor do IFSC e Arquitetura de Processos; Taxonomia dos processos > descrita no Manual de mapeamento de processos do IFSC.
2. Abordagem de GC: Interação e colaboração		Práticas realizadas
2.1 Compartilhamento e interação	2.1.1 Mecanismos de compartilhamento do conhecimento	Reuniões estruturadas individuais e em grupos para mapeamento e homologação dos processos; Encontros e fóruns para compartilhar e discutir processos. Repases de atividades por meio dos processos. Palestras internas sobre a Cadeia de Valor e os processos.
	2.1.2 Mecanismos de consulta a colegas	Na ficha do processo constam: a área responsável pelo processo, os servidores que atuaram no mapeamento (<i>experts</i>) e também, os gestores que aprovaram, facilitando a identificação desses colegas para consultas.
2.2 Colaboração e diálogo	2.2.1 Ambientes de colaboração	Grupos são reunidos para melhoria de processos e análise e solução de problemas, colaboração remota síncrona e assíncrona. Assistência de colegas.
	2.2.2 Mecanismos de facilitação de conversas	Co-criação entre Câmpus e Reitoria para desenho de novos processos.
3. Abordagem de GC: Aprendizagem e competência		Práticas realizadas
3.1 Educação e aprendizagem	3.1.1 Treinamento presencial e a distância	Cursos, oficinas, instrutores internos, repases, ações no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), apoio nos estudos em processos, autoestudo dos manuais, tutoriais, vídeo institucional demonstrativo de como utilizar o Software Bizagi Modeler.
	2. Aprendizagem contínua e flexível	Trilha de aprendizagem em processos. Treinamento no local de trabalho utilizando o processo. Curadoria de conteúdo sobre processos para intranet, ambientação, etc.
3.2 Aprendizagem e competência	3.2.1 Aprendizagem sob demanda	Passo-a-passo das atividades dos processos. Artefatos dos processos (manuais, modelos, formulários, checklists). Apoio sob demanda. Consulta aos processos em tempo real. Sistema bizagi modeler para mapeamento e simulação de processos.
	2.2.2 Gestão de competências estratégicas	Desenvolvimento dos servidores técnicos lotados na coordenadoria de processos e riscos.

4. Abordagem de GC: Inteligência e inovação		Práticas realizadas
4.1 Aquisição de conhecimento externo	4.1.1 Aquisição e transferência de conhecimento	<i>Benchmarking</i> com escritórios de processos em outros órgãos públicos e IFES. Parcerias com a ENAP e outras IFES para aquisição de conhecimento em processos. Transferência de <i>know-how</i> entre coordenadores da área de processos.
	4.1.2 Inteligência, dados e <i>analytics</i>	Mapeamento e análise dos processos de trabalho (análise ainda sem metodologia definida).
4.2 Criação de conhecimento interno	4.2.1 Melhoria contínua	Quando um processo é executado em várias unidades (Câmpus e Reitoria), após o mapeamento inicial feito pela Reitoria, ele é enviado para todos os executores analisarem e enviarem ideias e sugestões. E também, quando o processo apresenta algum problema, por exemplo, pessoas se reúnem, pesquisam, estudam, discutem e melhoram o processo, criando novos conhecimentos.
	4.2.2 Pesquisa, desenvolvimento e inovação	-

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Saito (2020)

3.1.2 Por meio da Gestão por competências

57	No quadro abaixo, são apresentadas as práticas que o IFSC já realiza por meio da gestão por competências:		
58	Quadro 7 - Práticas de gestão do conhecimento realizadas no IFSC por meio da gestão por competências		
	1. Abordagem de GC: Informação e conteúdo	Práticas realizadas	
	1.1. Registro e disseminação	1.1.1 Ambientes para publicação de conteúdo	Intranet > principal > Portal da Capacitação > Mapeamento de Competências
		1.1.2 Mecanismos de registro de conhecimento	Descrição das competências mapeadas por área e por unidade administrativa em "mapas de competência" (relatórios)
	1.2 Acesso e reuso	1.2.1 Mecanismos de acesso ao conhecimento	Intranet > principal > Portal da Capacitação > Mapeamento de Competências
		1.2.2 Métodos para organização da informação	Critérios técnicos para descrição das competências (manual)
2. Abordagem de GC:	Práticas realizadas		

Interação e colaboração		
2.1. Compartilhamento e interação	2.1.1 Mecanismos de compartilhamento do conhecimento	Palestras internas sobre a Gestão por Competências; Oficinas para compartilhar e discutir competências; Reuniões estruturadas individuais e em grupos para mapeamento e homologação das competências.
	2.1.2 Mecanismos de consulta a colegas	No Boletim de Serviços consta a Portaria dos responsáveis pelo mapeamento das competências.
2.2. Colaboração e diálogo	2.2.1. Ambientes de colaboração	Grupos são reunidos para descrição e revisão das competências, colaboração remota síncrona e assíncrona.
	2.2.2 Mecanismos de facilitação de conversas	Co-criação entre Câmpus e Reitoria para mapeamento de competências
3. Abordagem de GC: Aprendizagem e competência		Práticas realizadas
3.1. Educação e aprendizagem	3.1.1 Treinamento presencial e a distância	Cursos, oficinas, instrutores internos, repasses, ações no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), apoio no mapeamento das competências, manuais, tutoriais, vídeo institucional demonstrativo de como utilizar o Gestcom
	3.1.2 Aprendizagem contínua e flexível	Orientações individuais e setoriais sobre as competências.
3.2 Aprendizagem e competência	3.2.1 Aprendizagem sob demanda	Passo-a-passo da descrição das competências Apoio sob demanda. Consulta às competências em tempo real
	3.2.2 Gestão de competências estratégicas	Definição das competências estratégicas; Mapas de competências dos gestores; Identificação das lacunas de competências dos gestores; Oferta de trilha de aprendizagem para competência gerencial de maior lacuna: "Gestão de Conflitos"
4. Abordagem de GC: Inteligência e inovação		Práticas realizadas
4.1 Aquisição de conhecimento externo	4.1.1 Aquisição e transferência de conhecimento	Benchmarking estruturado com outras instituições públicas e IFES; Parcerias com a ENAP e UFPA para aquisição de conhecimento em gestão por competências.
	4.2.2 Inteligência, dados e <i>analytics</i>	Mapeamento e análise das competências
4.2 Criação de conhecimento interno	4.2.1 Melhoria contínua	O mapeamento e a descrição das competências é revisado com a participação dos servidores por meio de formulário eletrônico e do sistema Gestcom.
	4.2.2 Pesquisa, desenvolvimento e inovação	-
Fonte: Elaborado pela Equipe de Capacitação/DGP/IFSC, adaptado de Saito (2020)		

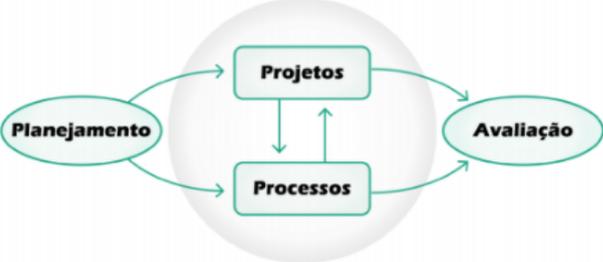
3.2 O que se pretende com este plano?

59	Embora existam muitas possibilidades de se fazer gestão do conhecimento é muito importante que se conheçam as práticas que já são realizadas e foram mencionadas nas seções anteriores, para que sejam mantidas e aprimoradas.
60	Nesse sentido, tendo em vista os desafios do conhecimento que o IFSC possui, o PDI 2020-2024 e o atual contexto institucional, optou-se por este plano ter dois grandes objetivos ao buscar o fortalecimento da gestão do conhecimento:
61	<ul style="list-style-type: none">● Explicitar e aprimorar as práticas existentes aplicadas aos processos, incluindo:<ul style="list-style-type: none">○ Consulta a colegas - incluído na ficha do processo o contato da área do processo (e-mail e telefone) e também dos elaboradores, <i>experts</i> do assunto.○ Perguntas frequentes - incluído na ficha do processo como item opcional.○ Documentação das versões anteriores do processo - incluído na ficha do processo relatório PDF-A com as versões completas do processo, contendo mapa do processo, ficha e descrição detalhada.○ Método de organização da informação e Mecanismos de acesso - incluída na ficha do processo outras informações de gestão do referido processo, para facilitar o acesso e reuso das mesmas. Informações adicionadas a ficha do processo (relativas ao processo): gestão de riscos e controles internos da gestão, gestão de documentos, competências regimentais relativas às atividades do processo, lista de competências necessárias para execução do processo¹⁰ e verificação de conformidade legal.
62	<ul style="list-style-type: none">● Buscar maior integração entre as áreas de gestão do conhecimento e de gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito à gestão por processos e gestão por competências.
63	Ao fazer isso estará sendo desenvolvida uma cultura organizacional orientada por processos e competências. E como vamos fazer isso? Por meio do modelo integrado.

4. O Modelo Integrado de Gestão aplicado aos processos

¹⁰ As competências identificadas (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, descritas em comportamentos observáveis) são classificadas por área do conhecimento (CNPq) para formar a "árvore de conhecimentos" do IFSC. Futuramente essa identificação de conhecimentos deve ser complementada por meio de outras abordagens e os conhecimentos devem ser avaliados (raridade, utilidade, dificuldade de captura, natureza) para que se possa descobrir os críticos e construir um plano de ação para cuidar desses conhecimentos.

64	<p>O presente modelo foi elaborado pela Diretoria de Gestão do Conhecimento, em parceria com a Diretoria de Gestão de Pessoas e Auditoria Interna. Ele tem como objetivo integrar esforços para implementação de temáticas relacionadas à gestão. Esses temas, embora sejam diferentes, têm um propósito comum: aprimorar a gestão para entregar cada vez mais, melhor e com mais agilidade valor público para os alunos e para a sociedade, atender diferentes exigências legais e/ou contribuir com objetivos estratégicos do PDI 2020-2024.</p>																																	
65	<p>A maioria dos temas são exigências legais, conforme pode ser observado a seguir:</p> <p style="text-align: center;">Quadro 8 - Temas contemplados no Modelo Integrado de Gestão aplicado aos processos</p> <table border="1" data-bbox="352 734 1417 1671"> <thead> <tr> <th data-bbox="352 734 687 792">Tema</th> <th data-bbox="687 734 1082 792">Base legal</th> <th data-bbox="1082 734 1417 792">Suporte Técnico</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="352 792 687 904">Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão</td> <td data-bbox="687 792 1082 904">IN Conjunta nº01/2016 Decreto nº9.203/2017 Resolução Consup Nº 08/202</td> <td data-bbox="1082 792 1417 904">Cproc</td> </tr> <tr> <td data-bbox="352 904 687 987">Gestão da Integridade Pública</td> <td data-bbox="687 904 1082 987">Decreto nº9.203/2017 Resolução Consup Nº 08/202</td> <td data-bbox="1082 904 1417 987">UGI</td> </tr> <tr> <td data-bbox="352 987 687 1048">Gestão de Documentos</td> <td data-bbox="687 987 1082 1048">Lei nº 8.159/91</td> <td data-bbox="1082 987 1417 1048">CGDoc</td> </tr> <tr> <td data-bbox="352 1048 687 1131">Gestão do Conhecimento</td> <td data-bbox="687 1048 1082 1131">PDI 2020-2024 Objetivo Estratégico C1</td> <td data-bbox="1082 1048 1417 1131">DGC</td> </tr> <tr> <td data-bbox="352 1131 687 1243">Conformidade Legal</td> <td data-bbox="687 1131 1082 1243">De acordo com o tema do processo</td> <td data-bbox="1082 1131 1417 1243">Auditoria Interna</td> </tr> <tr> <td data-bbox="352 1243 687 1355">Gestão por Competências</td> <td data-bbox="687 1243 1082 1355">Decreto nº 9.991/2019</td> <td data-bbox="1082 1243 1417 1355">DGP - área de desenvolvimento de pessoas</td> </tr> <tr> <td data-bbox="352 1355 687 1467">Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD</td> <td data-bbox="687 1355 1082 1467">Lei nº 13.709/2018</td> <td data-bbox="1082 1355 1417 1467">Encarregado de Proteção de Dados - <i>DPO - Data Protection Officer</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="352 1467 687 1550">Dados Abertos</td> <td data-bbox="687 1467 1082 1550">Lei nº 12.527/2011 Decreto nº 8.777/2016</td> <td data-bbox="1082 1467 1417 1550">A definir</td> </tr> <tr> <td data-bbox="352 1550 687 1610">Classificação de Sigilo</td> <td data-bbox="687 1550 1082 1610">Decreto nº7.845/2012</td> <td data-bbox="1082 1550 1417 1610">A definir</td> </tr> <tr> <td data-bbox="352 1610 687 1671">Transformação Digital</td> <td data-bbox="687 1610 1082 1671">Decreto nº10.332/2020</td> <td data-bbox="1082 1610 1417 1671">DTIC</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Fonte: Elaborado pelos autores (2022)</p>	Tema	Base legal	Suporte Técnico	Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão	IN Conjunta nº01/2016 Decreto nº9.203/2017 Resolução Consup Nº 08/202	Cproc	Gestão da Integridade Pública	Decreto nº9.203/2017 Resolução Consup Nº 08/202	UGI	Gestão de Documentos	Lei nº 8.159/91	CGDoc	Gestão do Conhecimento	PDI 2020-2024 Objetivo Estratégico C1	DGC	Conformidade Legal	De acordo com o tema do processo	Auditoria Interna	Gestão por Competências	Decreto nº 9.991/2019	DGP - área de desenvolvimento de pessoas	Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD	Lei nº 13.709/2018	Encarregado de Proteção de Dados - <i>DPO - Data Protection Officer</i>	Dados Abertos	Lei nº 12.527/2011 Decreto nº 8.777/2016	A definir	Classificação de Sigilo	Decreto nº7.845/2012	A definir	Transformação Digital	Decreto nº10.332/2020	DTIC
Tema	Base legal	Suporte Técnico																																
Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão	IN Conjunta nº01/2016 Decreto nº9.203/2017 Resolução Consup Nº 08/202	Cproc																																
Gestão da Integridade Pública	Decreto nº9.203/2017 Resolução Consup Nº 08/202	UGI																																
Gestão de Documentos	Lei nº 8.159/91	CGDoc																																
Gestão do Conhecimento	PDI 2020-2024 Objetivo Estratégico C1	DGC																																
Conformidade Legal	De acordo com o tema do processo	Auditoria Interna																																
Gestão por Competências	Decreto nº 9.991/2019	DGP - área de desenvolvimento de pessoas																																
Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD	Lei nº 13.709/2018	Encarregado de Proteção de Dados - <i>DPO - Data Protection Officer</i>																																
Dados Abertos	Lei nº 12.527/2011 Decreto nº 8.777/2016	A definir																																
Classificação de Sigilo	Decreto nº7.845/2012	A definir																																
Transformação Digital	Decreto nº10.332/2020	DTIC																																
66	<p>Cabe salientar que o modelo não esgota todas as exigências previstas nesses normativos, porém, é um ponto de partida que demonstra o compromisso institucional em melhorar sempre e também, aos órgãos de controle, que essas temáticas estão sendo desenvolvidas pelo IFSC.</p>																																	
67	<p>Para que que o modelo possa ser compreendido, é preciso ter em mente que as ações diárias desempenhadas por todos podem ser divididas em três grandes grupos (IFSC, 2019):</p>																																	

68	<ul style="list-style-type: none"> ● Processos - entregam produtos e serviços recorrentes (ex.: atestado de matrícula, compra de insumos e materiais, elaboração de editais, pagamento de notas fiscais, etc). A soma dos processos institucionais constituem a Cadeia de Valor, que representa como a instituição cumpre a sua missão e entrega valor público¹¹ para os alunos e para a sociedade.
69	<ul style="list-style-type: none"> ● Projetos - entregam produtos únicos (ex.: construção do portal de acesso da reitoria). Os projetos têm início, meio e fim e são realizados uma única vez. Caso ele passe a fazer parte da rotina institucional, o processo deve ser desenhado e integrado à Arquitetura de Processos do IFSC. Os projetos estratégicos são decorrentes do Planejamento Estratégico Institucional, que demonstra o que a instituição está fazendo para atingir a sua visão.
70	<ul style="list-style-type: none"> ● Ações de Contingência - não garantem a recorrência do produto ou serviço, ou seja, não há garantia de padronização no que é entregue (ex.: desastres naturais que danifiquem as instalações). São ações consideradas emergenciais e por isso, excepcionais.
71	<p>Ou seja, realizado o planejamento passamos a execução, que se dá por meio dos projetos e processos e excepcionalmente por meio de ações de contingência. Encerrada a execução, realiza-se a avaliação.</p>
72	<p>Figura 5 - Fase de execução no ciclo do desenvolvimento institucional</p>  <p>Fonte: IFSC (2020, p. 311)</p>
73	<p>Considerando que os processos expressam como a instituição cumpre a sua missão e gera valor público, entendemos que eles devem ser a base para aplicação dos demais temas. E para que cada área não gere demanda individual para as demais áreas, propõem-se o modelo integrado, resumido, a seguir, na Figura 6.</p>

¹¹ Valor público - produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos. (BRASIL, 2017, p. 1).

	<p style="text-align: center;">MODELO INTEGRADO DE GESTÃO APLICADO AOS PROCESSOS</p> <p>Responsável: Área do processo*</p> <p>Área do processo = patrocinador + dono do processo + gestor funcional + equipe executora.</p> <p>ALUNOS Formação e qualificação profissional, científica e tecnológica, por meio do ensino, pesquisa e extensão, com estreita articulação entre os setores produtivos e a sociedade, direcionadas para a realidade local e regional.</p> <p>SOCIEDADE Cidadãos capazes de difundir e aplicar conhecimento e inovação, para o desenvolvimento socioeconômico e cultural da sociedade.</p> <p style="text-align: center;">Fonte: Elaborado pelos autores (2022)</p>
74	<p>O êxito desta iniciativa está atrelado ao patrocínio da alta administração (Reitor, Pró-reitores e Diretor Executivo) e ao comprometimento e articulação entre todos os envolvidos: área do processo e as áreas que prestam suporte técnico.</p>
75	<p>Isso porque sua implementação implica em uma grande mudança na cultura institucional, especialmente no que diz respeito à uma atuação mais efetiva dos gestores donos dos processos, cujas competências estão previstas no art. 2º da IN IFSC nº 18/2021. Contudo, esses gestores passam a receber suporte técnico especializado, para cumprir suas obrigações, que são</p>
76	<p>I - assegurar que o processo atenda às expectativas de desempenho estabelecidas (eficácia e eficiência) e satisfaça alunos e sociedade; II - assegurar a compreensão de como as pessoas e os sistemas estão envolvidos para prover suporte à execução do processo; III - patrocinar esforços de transformação; IV - integrar resultados de processos com o de outros donos de processos; V - defender prioridades de processos; VI - envolver partes interessadas para definir o contexto e alinhar com os objetivos estratégicos; VII - envolver partes interessadas e especialistas e assegurar que o desenho dos processos atenda às expectativas definidas no contexto organizacional (IFSC, 2021, p. 1).</p>
77	<p>Negligenciar a existência desses temas não deve ser visto como uma alternativa, sob pena da instituição ser submetida a auditorias externas que estabeleçam prazos exíguos para adequação, além das sanções previstas nas respectivas legislações. Assim, para testar sua viabilidade, parte do modelo foi aplicado ao processo de trabalho 1.2.1.4 Elaborar proposta orçamentária, na forma de projeto piloto. Por ora, foram testadas, ajustadas e poderão ser implementadas as fases 1 e 2. A fase 3, requer um amadurecimento institucional nos temas, que ainda estão em fase de organização interna, definição de áreas responsáveis, etc.</p>

Quadro 8 - Fases de implementação do Plano de Gestão do Conhecimento do IFSC				
Fases	Tema	Base legal	Área - Suporte Técnico	
78	FASE 1 DO PILOTO	Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão	IN Conjunta nº01/2016 Decreto nº9.203/2017 Resolução Consup Nº 08/202	Cproc
		Gestão da Integridade Pública	Decreto nº9.203/2017 Resolução Consup Nº 08/202	UGI
		Gestão de Documentos	Lei nº 8.159/91	CGDoc
		Gestão do Conhecimento	PDI 2020-2024	DGC
FASE 2 DO PILOTO	Conformidade Legal	De acordo com o tema do processo	Auditoria Interna	
	Gestão por Competências	Decreto nº 9.991/2019	DGP - área de desenvolvimento de pessoas	
FASE 3 DO PILOTO (FUTURO)	Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD	Lei nº 13.709/2018	Encarregado de Proteção de Dados - <i>DPO - Data Protection Officer</i>	
	Dados Abertos	Lei nº 12.527/2011 Decreto nº 8.777/2016	A definir	
	Classificação de Sigilo	Decreto nº7.845/2012 , LAI, Decreto nº 7.724/2021	A definir	
	Transformação Digital	Decreto nº 10.332/2020	DTIC	
Fonte: Elaborado pelos autores (2022)				
79	A execução do modelo integrado é realizada por meio do processo de trabalho 1.2.3.1 Mapear processo de trabalho. Ele foi revisado no período de abril a junho de 2022 para inclusão dos temas referentes à fase 1 e 2.			
80	Esse processo de trabalho faz parte do processo de negócio 1.2.3 Gerenciar os Processos e do macroprocesso 1.2 Gestão Estratégica, conforme a Figura 7. Figura 7: Relação entre os níveis de detalhamento do mapeamento			

	<div style="text-align: center;">  <p>Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de IFSC (2019)</p> </div>
81	É importante destacar que o macroprocesso exemplificado na Figura 7 possui vários processos de negócio e que, o processo de negócio citado possui vários processos de trabalho ¹² .
82	Por fim, após qualquer processo de trabalho ser mapeado e implantado, deve-se realizar o monitoramento e a melhoria contínua do mesmo, o que demandará menos tempo e esforço da área responsável pelo processo.
83	Quanto ao modelo integrado, futuramente, outros temas como a LGPD, Dados Abertos, Classificação de Sigilo e a Transformação Digital devem vir incluídos.

Referências

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

BRASIL. Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm>. Acesso em: 28 abr. 2022.

DALKIR, K. Knowledge management in theory and practice. Routledge, 2013.

IFSC – INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. Instrução Normativa nº 18, de 24 de junho de 2021. Atribui o papel de dono de processo e gestor de riscos aos gestores responsáveis pelos processos que compõem a Arquitetura de Processos do Instituto Federal de Santa Catarina e revoga a Instrução Normativa nº 3, de 9 de março de 2020. Gabinete da Reitoria, Florianópolis, SC, 2021.

¹² Para conhecer mais sobre o detalhamento dos níveis de processos no IFSC, acesse o [Manual de Mapeamento dos Processos do IFSC](#).

IFSC – INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. Plano de desenvolvimento institucional 2020 – 2024. 2020. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1XiW-lox93MuAimDCT2BcZTfrGfG0nC1T/view>>. Acesso em 19 abr. 2022.

IFSC – INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. Manual de mapeamento de processos do IFSC. 2019. Disponível em: <https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/DGC/MMP_IFSC_06_2021.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2022.

IFSC – INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. Plano de desenvolvimento institucional 2015 – 2019. 2014. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1VserTvICS4INHx_oxrMwf4nnup2u2VaH/view?usp=sharing>. Acesso em: 19 abr. 2022.

LINO, S. R. L. Diretrizes para a Institucionalização da Gestão do Conhecimento na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, Brasil. 2013. 254 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2014/01/Sonia-Regina-Lamego-Lino.pdf>>. Acesso em 19 abr. 2022.

PETRI, C. A. Maturidade em Gestão do Conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC): o caso da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional. 2019. 145 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/206121/PPAU0189-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>>. Acesso em 19 abr. 2022.

RABABAH, O. et al. Utilizing Knowledge Management in Education: The Case of “The University of Jordan”. International Journal of Emerging Technologies in Learning, v. 8, n. 1, 2013.

SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Modelo de referência Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC: guia de referência da gestão do conhecimento: SAITO, André Saito; FUKUNAGA, Fernando (orgs.). 1ª ed. São Paulo: SBGC, 2020.

SAITO, André Saito. Curso de Formação de Consultores em Gestão do Conhecimento:. São Paulo: 29 set. a 17 nov. 2020. Apresentação de slides.

SERVIN, G.; DE BRUN, C. ABC of knowledge management. NHS National Library for Health: Specialist Library, 2005.