

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS**

**CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR: ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA COM ÊNFASE NA ATIVIDADE
BOMBEIRO MILITAR**

ARTHUR ROBERTO VOGEL FILHO

**UM ESTUDO SOBRE ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS
2019**

Arthur Roberto Vogel Filho

Um estudo sobre estratégias para a gestão do conhecimento no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade Bombeiro Militar.

Orientador: Prof. Dr. José Francisco Salm Júnior

**Florianópolis
2019**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor com orientações da Biblioteca CBMSC

Vogel, Arthur Roberto Filho

Avaliação de Competências Operacionais do futuro Oficial do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina apresentada como TCC no Curso de Comando e Estado Maior do CBMSC. / Arthur Roberto Vogel Filho. -- Florianópolis: CEBM, 2019. 77 p.

Monografia (Curso de Comando e Estado Maior) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Curso de Comando e Estado Maior, 2019.

Orientador: José Francisco Salm Júnior, Dr.

1. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Avaliação de Maturidade. I. Salm, José Francisco Júnior. II. Dr.

ARTHUR ROBERTO VOGEL FILHO

**UM ESTUDO SOBRE ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade Bombeiro Militar.

Banca Examinadora

Orientador:

Dr. José Francisco Salm Júnior
UDESC

Membros:

Esp. Eduardo Haroldo de Lima
CBMSC

Gilvan Amorim
CBMSC

Florianópolis, 17 de dezembro de 2019

Dedico este trabalho aos meus filhos Miguel e Lara que me ensinaram o significado de amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, a Deus, pois sem ele nada seria possível. A minha esposa Luciana e aos meus filhos Miguel e Lara, pela compreensão de minha ausência. Ao meu orientador Dr. José Francisco Salm Júnior, pela orientação. Aos colegas da Curso de Comando e Estado Maior, em especial aos colegas Daniel Dutra, Hugo, Marcus, Oscar e Rodrigo pela amizade. Aos instrutores e professores, pelo ensino. Ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina e a Universidade do Estado de Santa Catarina por disponibilizarem o curso. Aos membros da Banca Examinadora, por aceitarem a tarefa de avaliar.

"Há duas formas para viver a sua vida. Uma é acreditar que não existe milagre. A outra é acreditar que todas as coisas são um milagre."

Albert Einstein

"Com sabedoria se constrói a casa, e com discernimento se consolida. Pelo conhecimento os seus cômodos se enchem do que é precioso e agradável."

Provérbios 24: 3,4

RESUMO

VOGEL, Arthur Roberto Filho. **Um estudo sobre estratégias para a gestão do conhecimento no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.** 56 f. TCC (Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2019.

O presente trabalho faz um estudo sobre a gestão do conhecimento no CBMSC, o autor da presente pesquisa tinha como ideia desenvolver uma ferramenta para a gestão do conhecimento, uma ferramenta de busca do conhecimento já existente e já explícito no CBMSC. Mas ao entender um pouco melhor a disciplina de gestão do conhecimento, notou que havia muito mais a ser estudado. Assim se estudou os conceitos de gestão do conhecimento aplicáveis inicialmente ao caso, foram também estudados alguns os modelos de gestão de conhecimento e alguns modelos de avaliação de maturidade de gestão do conhecimento. A revisão de literaturas possibilitou descobrir diversas ferramentas e técnicas para a gestão do conhecimento, mas para que possa começar a usufruir dos reais benefícios, é necessário planejar a gestão do conhecimento no Corpo de Bombeiros do Estado de Santa Catarina. Assim Após realizada uma avaliação da maturidade de gestão do conhecimento do CBMSC, para que tenhamos um primeiro diagnóstico, na conclusão se verificou a necessidade e se fez a recomendação de como o CBMSC pode iniciar a implementação do plano de gestão de conhecimento no CBMSC.

Palavras-chave: CBMSC, Gestão do Conhecimento, Avaliação de Maturidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Cadeia de valor do conhecimento	15
Quadro 1 - Definição de Gestão do Conhecimento	15
Figura 2 - Espiral do Conhecimento	19
Figura 3 - Framework APO	20
Figura 4 - Modelo para a Gestão do Conhecimento na Administração Pública [Brasileira]	21
Figura 5 - Ciclo de GC - O Ciclo KDCA	22
Figura 6 - Modelo de Maturidade em Gestão do Conhecimento da Siemens AG	23
Figura 7 - Áreas-chave do Siemens MMGC	24
Figura 8 - Distribuição dos Batalhões de Bombeiro Militar no estado de Santa Catarina	27
Quadro 2 - Instrumento para avaliação da GG, critério 1: liderança	29
Figura 9 - Gráfico da análise do critério liderança	29
Quadro 3 - Instrumento para avaliação da GC, critério 2: processo	30
Figura 10 - Gráfico da análise do critério processo	30
Quadro 4 - Instrumento para avaliação da GG, critério 3: pessoas	31
Figura 11 - Gráfico da análise do critério pessoas	31
Quadro 5 - Instrumento para avaliação da GG, critério 4: tecnologia	32
Figura 12 - Gráfico da análise do critério tecnologia	32
Quadro 6 - Instrumento para avaliação da GG, critério 5: processos de GC	33
Figura 13 - Gráfico da análise do critério processos de gestão do conhecimento	33
Quadro 7 - Instrumento para avaliação da GG, critério 6: aprendizagem e inovação	34
Figura 14 - Gráfico da análise do critério aprendizagem e inovação	34
Quadro 7 - Instrumento para avaliação da GG, critério 7: resultados da GC	35
Figura 15 - Gráfico da análise do critério aprendizagem e inovação	35
Quadro 8 - Folha de pontuação do trabalho em grupo	36
Figura 16 - Gráfico da análise da pontuação por critérios	36
Figura 17 - Gráfico da pontuação por critério da gestão do conhecimento	37
Figura 18 - Níveis de Maturidade em GC	38
Quadro 9 - Etapas do processo de elaboração do PGC do CBMSC	40

LISTA DE SIGLAS

APO - Asian Productivity Organization (Organização Asiática de Produtividade)

BBM – Batalhão Bombeiro Militar.

CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	14
2.1 CONCEITO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	14
2.2 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	17
2.3 MODELOS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO	19
2.4 MODELOS MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE REALIDADE ESTUDADA	26
4.1 ATRIBUIÇÕES LEGAIS DO CBMSC.	26
4.2 DISTRIBUIÇÃO DE CORPOS DE BOMBEIROS NO ESTADO	27
4.3 REALIZAÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GC	28
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO	39
6 CONCLUSÕES	41
APÊNDICE - SUGESTÃO DE PASSO A PASSO PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CBMSC	43
REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho realiza uma breve avaliação de maturidade de gestão do conhecimento no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), buscando informações sobre como a gestão do conhecimento eventualmente já é realizada no CBMSC. Ao final do estudo, se apresenta uma proposta para continuidade de futuros estudos e ações a serem realizadas no CBMSC, visando implementar um plano de gestão do conhecimento para melhorar a atividade e ajudar o CBMSC a alcançar seus objetivos estratégicos.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O CBMSC, possui o interesse em ser referência em gestão do conhecimento de serviços de bombeiro, citando em seu plano estratégico 2018-2030 como visão "ser uma corporação de excelência na prestação, gestão e conhecimento de serviço de bombeiro, resguardando a vida, o patrimônio e o meio ambiente catarinense" (CBMSC, 2018 p. 11), para que sejamos cada vez mais eficientes, eficazes e efetivos.

Na elaboração do plano estratégico do CBMSC, após as etapas de definição de missão, visão e valores e da análise de pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças, foram definidos os fatores críticos de sucesso, que são considerados como os pontos chaves entre o sucesso ou o fracasso do plano estratégico do CBMSC (CBMSC, 2018).

"Os fatores críticos de sucesso precisam ser traduzidos em objetivos estratégicos, os quais, quando bem definidos e estudados, se tornam referência para a organização em suas atividades voltadas para a missão e alcance da visão de futuro" (CBMSC, 2018 p. 14), um dos objetivos estratégicos do CBMSC é "Modernizar e inovar a gestão operacional e administrativa", tendo na perspectiva de gestão e processos a seguinte diretriz estratégica: "Excelência e inovação na gestão de conhecimento dos serviços de bombeiro."

Para atender essa diretriz o CBMSC possui como ações previstas:

- Realizar a análise de todas as perícias de incêndio e explosões, gerando relatório que possa contribuir com as demais fases do ciclo operacional
- Construir e equipar o edifício do Centro de Pesquisa e Inovação de Ciências do Fogo;

- Regularizar (com toda a documentação necessária prevista em norma), junto com as coordenadorias permanentes, os cursos (e treinamentos) de educação complementar do CBMSC;
- Revalidar os currículos da educação básica;
- Criar cursos lato sensu vinculados a IES;
- Conveniar com IES para criação do curso stricto sensu Profissionalizante em Ciência do Fogo.

Buscando realizar a "indicação de lacunas percebidas na organização/realidade de estudo, evidenciando que o problema exige uma solução (que poderá ser uma proposta ou conjunto de ações, proposta de modelos, metodologias ou desenvolvimento de um projeto, tecnologia etc.)" (UDESC, 2017). Verificamos que o CBMSC já possui algumas boas práticas em gestão do conhecimento, bem como, outras já planejadas para serem executadas, entretanto até o momento não houve uma avaliação de nossa maturidade em gestão do conhecimento, assim sendo, as ações podem estar sendo realizadas ou planejadas de modo aleatório, não sendo focadas nos pontos prioritários a serem melhorados na gestão do conhecimento do CBMSC.

1.2 OBJETIVOS

Realizar a avaliação da maturidade da gestão do conhecimento no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina é o objetivo geral do trabalho. E como objetivos específicos teremos os seguintes:

- Revisão dos conceitos necessários para avaliação da gestão do conhecimento.
- Aplicação da avaliação de maturidade para diagnóstico prévio geral do CBMSC.
- Apresentar uma proposta para continuidade da implementação de um plano da gestão do conhecimento no CBMSC.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A avaliação da maturidade em gestão do conhecimento pode identificar os pontos fortes e os pontos a melhorar em gestão de conhecimento no CBMSC. Identificar esses pontos, pode ser o primeiro passo para um despertar do CBMSC, sobre a necessidade da implementação de um plano de gestão de conhecimento no CBMSC, o qual permitirá a adequada priorização para implantação de práticas de GC e ferramentas de TI que podem ser utilizadas na gestão do conhecimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

"Neste capítulo deverão ser apresentados os fundamentos teórico-conceituais que sustentam a pesquisa, o 'estado da arte' (descrição de resultados de pesquisas teóricas e teórico-empíricas sobre o assunto)" (UDESC, 2017). Assim realizaremos a apresentação dos principais conceitos introdutórios sobre conhecimento e gestão do conhecimento, bem como modelos para a gestão do conhecimento

Ainda nesse capítulo "podem ser descritas as melhores práticas relacionadas à situação-problema investigada e implantadas em outras organizações [...] deve sempre considerar a situação-problema e os objetivos propostos para a pesquisa" (UDESC, 2017). Desse modo apresentaremos exemplos de algumas das melhores práticas realizadas por outras corporações.

2.1 CONCEITO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A palavra gerir "vem do latim gerere, que significa carregar, produzir ou organizar [...] Por exemplo, uma sociedade pode gerere (produzir) grandes cientistas se 'carregar' aqueles que são aptos, oferecendo oportunidades e criando um ambiente de promoção das ciências". (DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO).

"A palavra 'conhecimento' tem sua origem no Latim da Roma antiga. Ela vem de COGNOSCERE, que podia ser traduzida como 'conhecer' ou 'saber'. Este termo latino é composto por COM, 'junto' e GNOSCERE, 'obter conhecimento'"

A palavra saber vem do "latim sapere, que significa 'saber' ou 'sentir o gosto'. [...] No entanto, o termo latino teria se originado do grego sophos / sophía, que quer dizer 'sábio'". (DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO).

Figura 1 - Cadeia de valor do conhecimento



Fonte: SILVA 2013 apud SILVA, 2016, p. 49

O conhecimento e a gestão do conhecimento são conceitos complexos e multifacetados. Assim, o desenvolvimento e implementação de uma gestão do conhecimento que seja eficaz requer uma rica fundamentação de várias literaturas.

A GC é uma disciplina relativamente recente e tem uma breve história que vem evoluindo com novas pesquisas (DOROW; CALLE; RADOS, 2015)

Quadro 1 - Definição de Gestão do Conhecimento

Fonte	Definição
NONAKA & TAKEUCHI, 2009	Processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando os amplamente através da organização e incorporando os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas
BATISTA, 2012	A gestão do conhecimento, do inglês KM - knowledge management, é o nome dado ao conjunto de técnicas e ferramentas para identificar e utilizar os ativos de informação e de conhecimento, tem o objetivo é apoiar a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento nas organizações
AGUILERA-CASTRO, 2019	A gestão do conhecimento foi definida sob diferentes ângulos e associada a outros conceitos como inovação, criatividade, TIC, know-how, aprendizado organizacional; Portanto, não existe uma definição única (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2002; Nonaka & Takeuchi, 1999; Rodríguez, 2006; Sveiby, 1998; Wilson, 2002; Valhondo, 2010).

	<p>Na literatura revisada, é possível encontrar esse conceito como uma capacidade dinâmica para o desenvolvimento de competências e outras capacidades (Arbonés, 2006; Lei, Hitt & Bettis, 1996; Smith & Lumba, 2008); como um processo sistemático para criar, transferir, armazenar e aplicar conhecimento para que seu uso torne o trabalho mais eficiente e produtivo (Alavi & Leidner, 2001; Andersen, 1999; DeLong, 1997; Seto, Arkinson & Williams, 2011; Wiig, 1997); como função que planeja, coordena e controla os fluxos de conhecimento que ocorrem na empresa relacionados às suas atividades e que gera competências (Bueno, 2000; Peña, 2001); e como um conjunto de conceitos, métodos e tecnologias que permitem que os funcionários trabalhem na mesma direção através da criação de conhecimento (Genelot e Lefevre, 2000; Nonaka e Takeuchi, 1999; Serradell e Pérez, 2003).</p>
APO, 2009	<p>O que chama a atenção na definição é que a GC não é vista como um fim em si mesma e sim como um meio, visto que é entendida como "uma abordagem integrada para criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a produtividade, lucratividade e crescimento organizacional"</p>
SGBC, 2019	<p>Uma área de atuação transversal entre as diversas disciplinas relacionadas, sobretudo, à gestão estratégica, teoria das organizações, sistema de informação, gestão da tecnologia, e às áreas mais tradicionais como a economia, sociologia, psicologia, marketing,</p>
VIA, 2018	<p>A gestão do conhecimento é um área interdisciplinar que começou a se desenvolver no século XX quando as organizações perceberam que o conhecimento é um bem tão ou mais importante que os outros para o seu sucesso.</p> <p>a gestão do conhecimento trata da utilização do conhecimento para o alcance dos objetivos da organização, tendo por objetivo gerar uma vantagem competitiva (LEOCÁDIO; SANTOS, 2008)</p> <p>O conhecimento é um recurso de alto valor que pode ser caracterizado como uma “informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão” e é empregado em ações e processos organizacionais (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998)</p>
OLIVEIRA, 2011	<p>Um conjunto de processos que visam à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, alinhados com os objetivos de negócio, considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização</p>
HELOU, 2015	<p>Não existe uma definição universalmente aceita para o termo Gestão do Conhecimento, mas para Uriarte (2008), GC é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e seu consequente compartilhamento com toda a organização. De maneira mais técnica, o autor conceitua GC como o processo a partir do qual a organização gera valor, por meio de seus ativos intelectuais e de conhecimento. Assim, a GC refere-se ao processo de identificar, adquirir, distribuir e manter os conhecimentos que são essenciais para a organização. Na concepção do EGC/UFSC (apud SANTOS, 2011), a GC pode ser conceituada como a “gestão de atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade, por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivos”.</p>

MONTEIRO, 2017	A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser entendida como um conjunto de ferramentas e técnicas que auxiliam a organização a identificar, utilizar e administrar seu conhecimento para atingir seus objetivos, garantindo que as pessoas tenham o conhecimento de que precisam, onde precisam e quando dele precisam (NHS, 2005 apud SANTOS, 2015).
----------------	---

Nonaka e Takeuchi (2008), precursores da gestão do conhecimento, afirmam que conhecimento se constitui em dois: tácito e explícito. O conhecimento tácito está nas experiências e emoções incorporadas ao indivíduo, por isso é de difícil formalização e, conseqüentemente, disseminação; já o conhecimento explícito, por ser explícito em palavras, fórmulas ou outros recursos, pode ser rapidamente transmitido entre os indivíduos. Assim, pode-se dizer que o conhecimento organizacional é a entidade formada pela soma do conhecimento tácito e o conhecimento explícito de seus integrantes. (NONAKA E TAKEUCHI (2008) apud VIA UFSC, 2019)

A gestão do conhecimento pode ser dividida em três pilares, sendo processos (permitem que as pessoas obtenham informações de que precisam e quando precisam), pessoas (base em um trabalho coletivo e profissional de pessoas envolvidas e ativas todos os níveis organizacionais) e tecnologia (ajuda a conectar as pessoas e as conectá-las com informações e dados que precisam) (SERVIN; DE BRUN, 2005; DALKIR, 2013; RABABAH et al, 2013 apud VIA UFSC, 2019).

"O foco da organização deve ser o desenvolvimento de uma cultura propícia à gestão do conhecimento por meio das pessoas, as quais devem ser apoiadas pelos processos apropriados e que podem ser suportados por meio de tecnologia" (SERVIN; DE BRUN, 2005 apud VIA UFSC, 2019).

2.2 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é reconhecido como um ativo que demanda modelos de gestão, por representar a mais importante fonte de vantagem competitiva sustentável de uma organização (Drucker, 1993 apud GONZALO 2010). Nesta nova economia, em que a única certeza é a incerteza, a principal fonte segura de vantagem competitiva é o conhecimento. (NONAKA; TAKEUCHI, 1993 apud GONZALO 2010).

"O Brasil caminha na direção da economia da informação. A capacidade produtiva não é mais totalmente dependente de capital e de equipamento. Os ativos de informação e de conhecimento tornam-se cada vez mais importantes" (BATISTA 2012, p 10).

Torna-se imprescindível, portanto, para as empresas privadas, a implementação da GC para sobreviver na economia da informação. No entanto, esse não é um desafio apenas para o setor privado, mas também para o setor público. (BATISTA 2012, p 10)

Em pesquisa realizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2003 "junto a 20 países e 132 instituições governamentais mostra que, salvo raras exceções, as organizações públicas estão muito atrasadas na implementação da GC em comparação com as empresas privadas" (OCDE, 2003 Apud BATISTA 2012, p 10).

"A mesma situação foi verificada na administração pública brasileira, como demonstra o trabalho publicado pelo Ipea¹ em 2005, intitulado Gestão do Conhecimento na Administração Pública" (BATISTA et al., 2005 Apud BATISTA 2012, p 10)).

Infelizmente muitas organizações públicas ainda não acreditam e asseguram a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços. (BATISTA, 2012)

A disciplina Gestão do Conhecimento é de grande importância, visto que vivemos na chamada era do conhecimento, onde as pessoas são o maior ativo que as empresas podem ter. A produção de conhecimentos se transformou na força motriz da nova economia, onde as empresas precisam ser capazes de incorporar e transformar rapidamente informações e tecnologia em conhecimento. Uma postura pró-ativa voltada aos processos de criação de conhecimento e aproveitando o conhecimento tácito dos funcionários de níveis hierárquicos mais baixos é fundamental para garantir nas corporações a vantagem competitiva nos dias atuais (VIA, 2018).

Com a passagem da Sociedade Industrial para a chamada Sociedade do Conhecimento, nos últimos dois séculos, o conhecimento passou a ser compreendido como um bem a ser gerido, um fator de produção e uma fonte geradora de riqueza (SCHLESINGER et al., 2008 apud MONTEIRO, 2017).

¹ O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) "é uma fundação pública federal vinculada ao Ministério da Economia. Suas atividades de pesquisa fornecem suporte técnico e institucional às ações governamentais para a formulação e reformulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros." (Ipea, 2019)

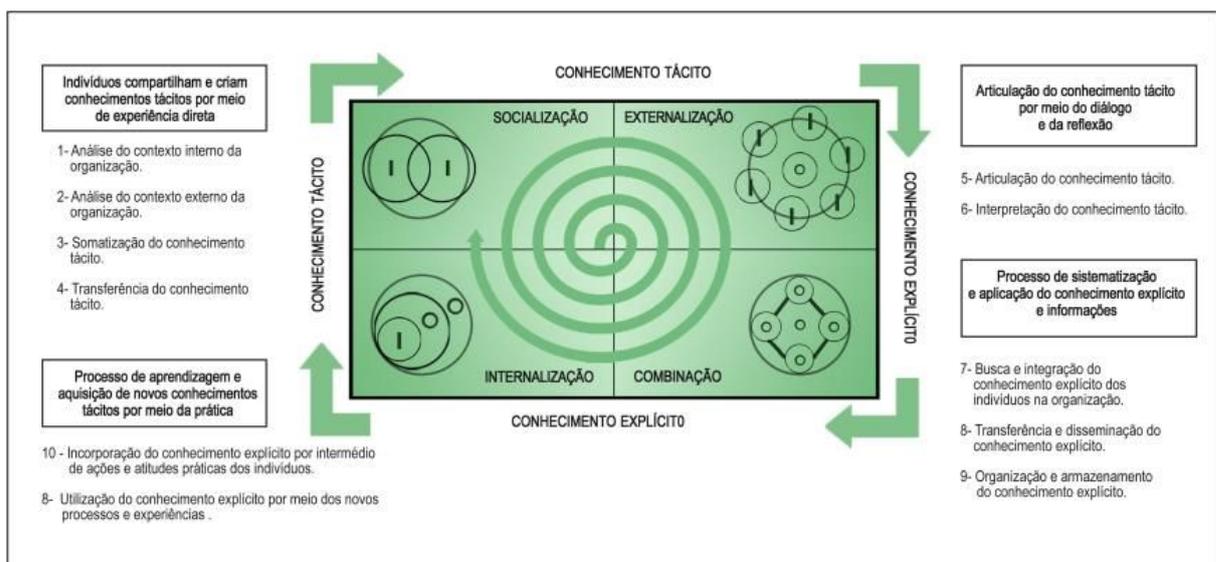
2.3 MODELOS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A implementação de estratégias de GC nas organizações acontece através de Modelos de Gestão de Conhecimento (MONTEIRO, 2017), alguns dos modelos existentes são:

Modelo de Von Krogh e Ross, nesse modelo epistemológico organizacional de Gestão do Conhecimento é adotado uma perspectiva conexionista para o conhecimento organizacional, eles consideram o conhecimento organizacional um sistema auto-organizado, onde as pessoas são indiferentes à informação que vem de fora. O conhecimento deriva da interação social dos indivíduos e reside não apenas na mente de cada um, mas também nas conexões entre eles (VON KROGH E ROSS, 1995 apud HELOU, 2015).

O modelo de Nonaka e Takeuchi baseado num modelo holístico de criação de conhecimento e de gestão de serendipidade (aptidão de descobrir coisas ao acaso), cujo conhecimento tácito e explícito forma a dimensão epistemológica, assim como, o indivíduo, o grupo e a organização, que formam a dimensão ontológica de compartilhamento e de difusão do conhecimento – são necessários para criar novo conhecimento e produzir inovação. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997 apud HELOU, 2015)

Figura 2 - Espiral do Conhecimento

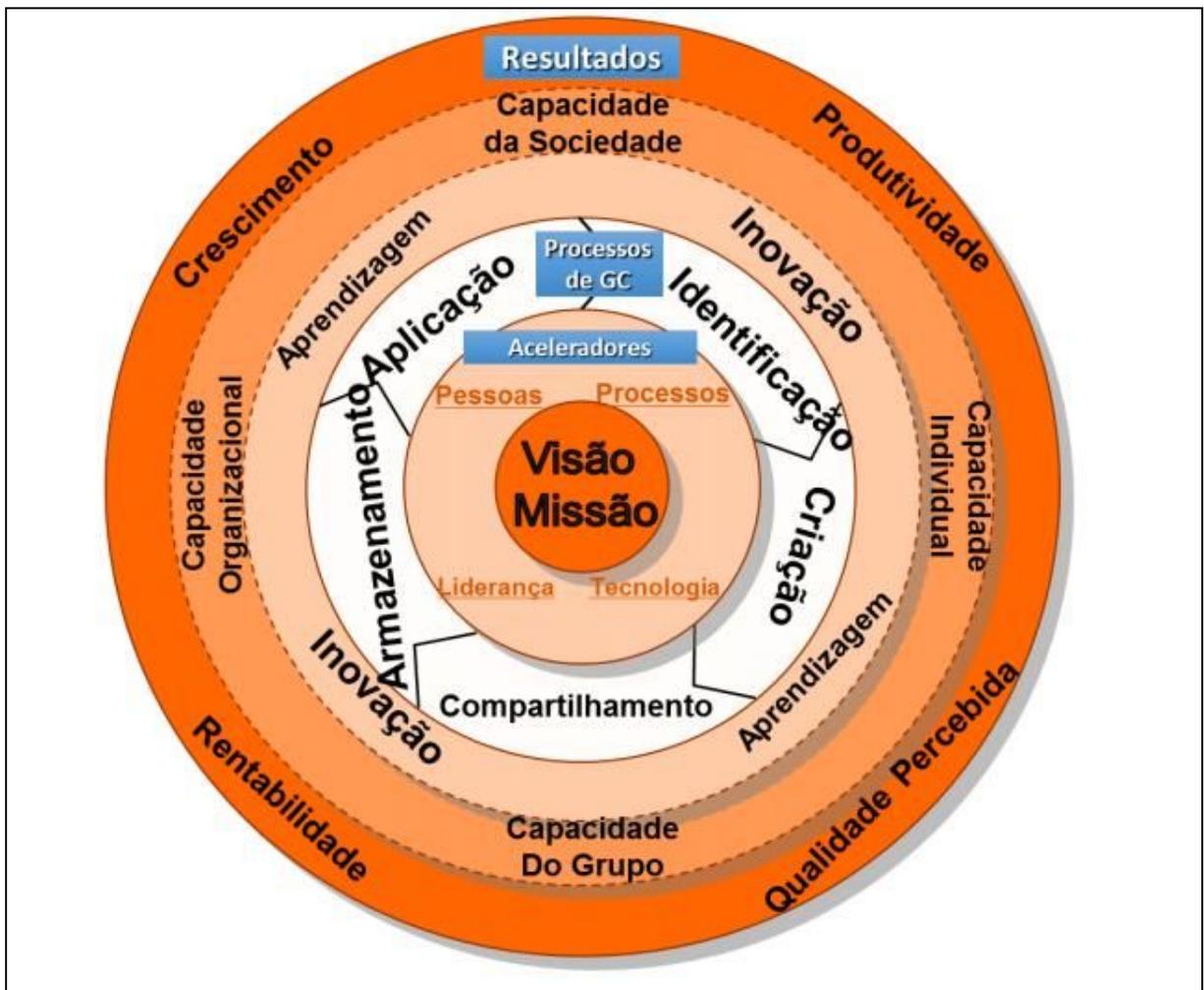


Fonte: Nonaka; Takeuchi, 1997 apud HELOU, 2015, p. 79

O conhecimento é criado e expandido por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, essa interação é denominada como processo de conversão do conhecimento. Essa interação entre os conhecimentos tácito e explícito é a principal dinâmica na criação do conhecimento, gerados a partir de quatro modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997 apud HELOU, 2015)

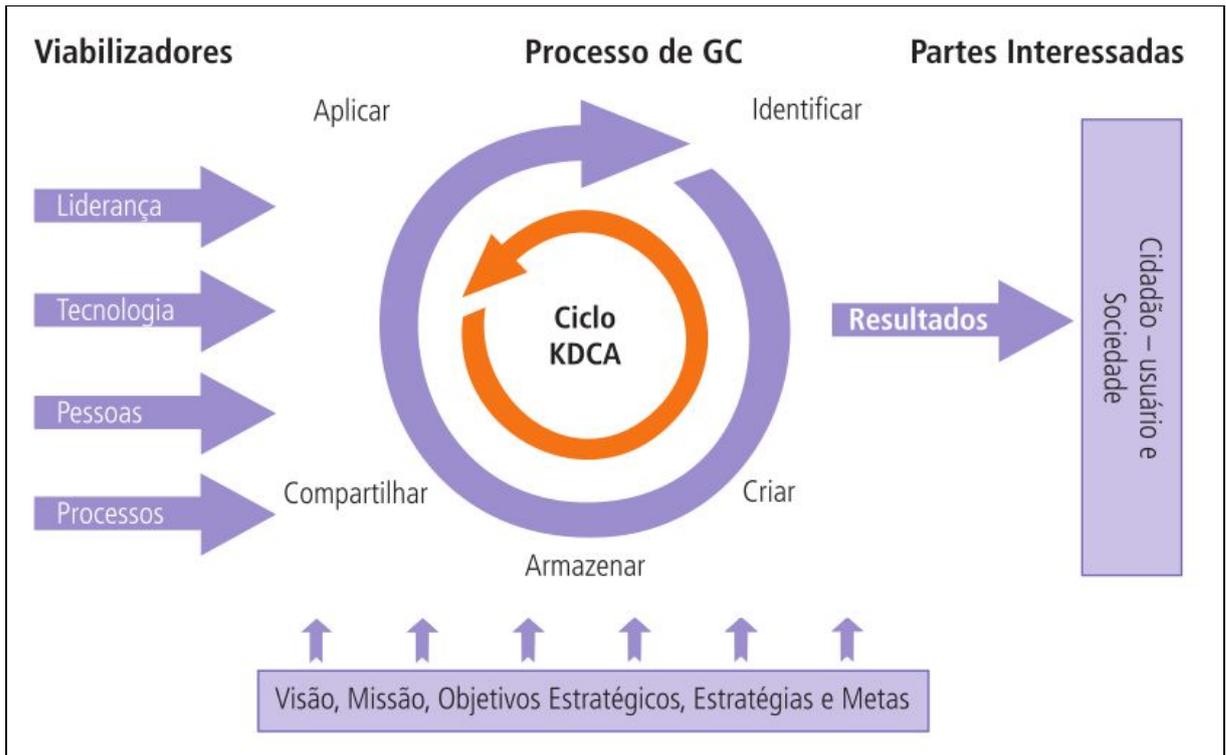
"A Asian Productivity Organization (APO) desenvolveu em 2007 um modelo de GC, baseado nas últimas tendências e nas melhores práticas da Europa e dos Estados Unidos" (MONTEIRO, 2017). Apesar deste método não ter sido construído para a administração pública, é um modelo simples, prático e vários de seus componentes podem ser aproveitados. (BATISTA 2012).

Figura 3 - Framework APO



Além dos modelos de maturidade identificados na literatura, existe aquele que acompanha o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, desenvolvido pelo IPEA em 2012, um instrumento que foi fundamentado no modelo da APO (HELOU, 2015).

Figura 4 - Modelo para a Gestão do Conhecimento na Administração Pública [Brasileira].



Fonte: BATISTA, 2012.

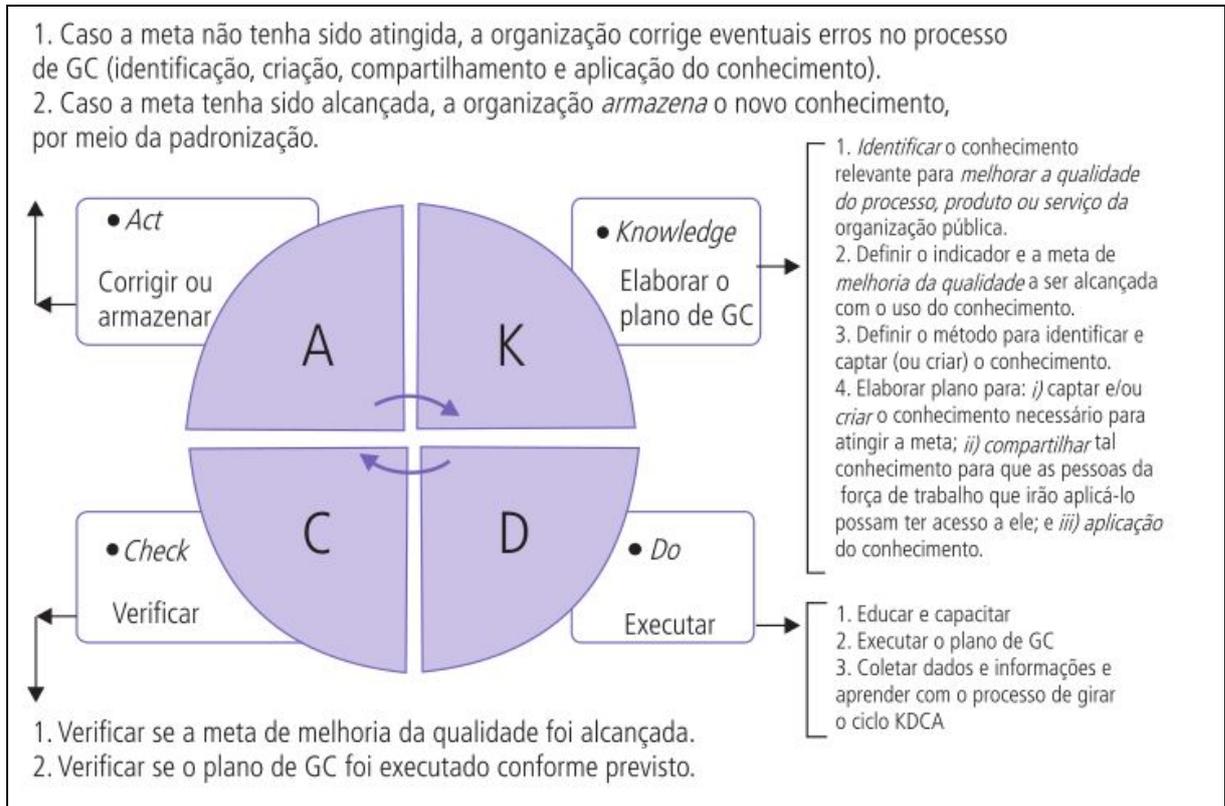
"Eu nunca entendi o desejo [das organizações públicas] de copiar o setor privado na área de GC [Gestão do Conhecimento]. Os sistemas de valores são diferentes e os sistemas de mensuração também devem ser - Dave Snowden²" (BATISTA, 2012).

As organizações públicas no Brasil não contavam com um modelo de GC genérico (que servisse para todas as organizações públicas), holístico (que permitisse um entendimento integral da GC), com foco em resultados (que visasse alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho) e específico para a administração pública. (BATISTA 2012)

² Dave Snowden é fundador e principal dirigente da organização Cognitive Edge. Ele é considerado um dos pioneiros na aplicação da teoria "sistemas adaptativos complexos" em vários temas sociais e no desenvolvimento da Técnica de Narrativas como um método de pesquisa. (BATISTA, 2012)

Após análise dos modelos para GC, foi proposto o Modelo para a Gestão do Conhecimento na Administração Pública - MGCAP, um modelo híbrido, ou seja, descritivo (descreve os elementos essenciais) e prescritivo (como implementar) (BATISTA, 2012).

Figura 5 - Ciclo de GC - O Ciclo KDCA



Fonte: BATISTA, 2008 apud BATISTA, 2012.

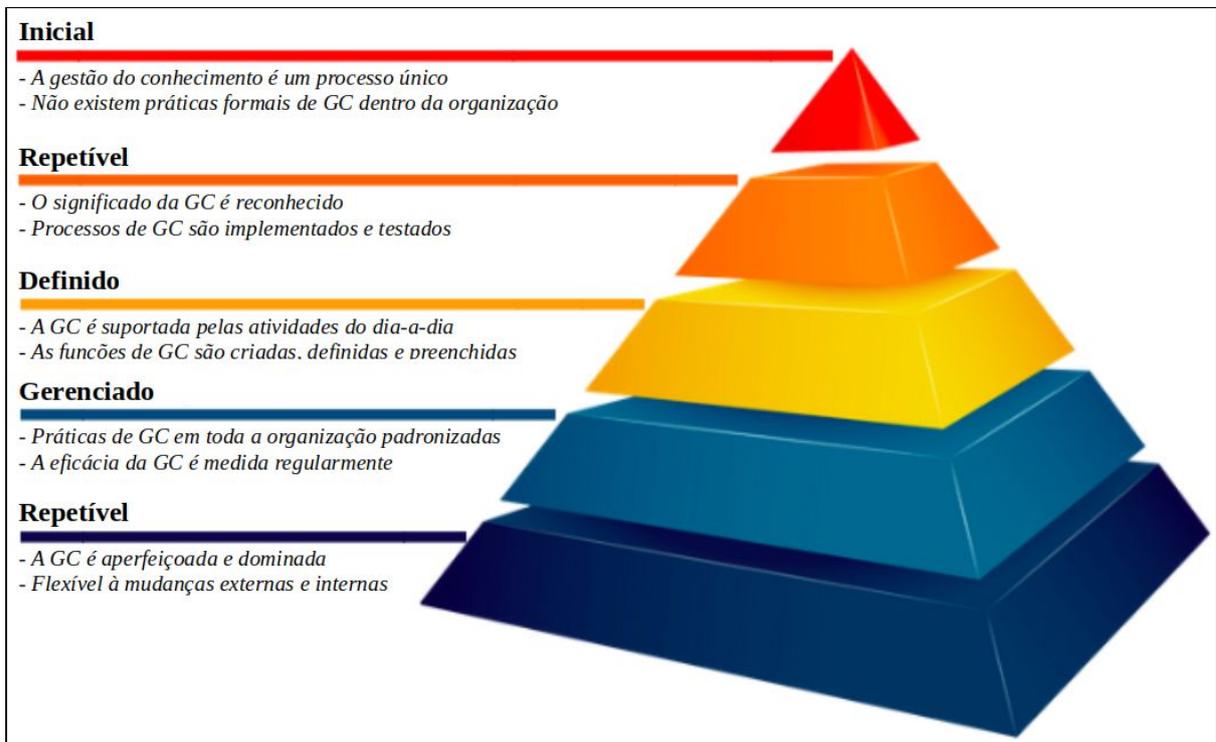
No MGCAP, o ponto de partida são os direcionadores estratégicos da organização: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. A visão de futuro contribui para identificar as competências, a missão sinaliza os conhecimentos necessários, os objetivos estratégicos, estratégias e metas mostram as lacunas de conhecimento a serem eliminadas para que esses objetivos sejam alcançados. Para atingir seus objetivos, por exemplo, a organização precisará definir uma estratégia de GC para transferir o conhecimento, como a capacitação tradicional, uma das estratégias presente na maioria das organizações, mas também poderá implementar outras práticas de GC como comunidades de prática, melhores práticas, etc. Assim, é fundamental alinhar a visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas da organização com a visão, missão e estratégia da GC para assegurar a utilização da GC para alcançar os resultados organizacionais. (BATISTA, 2012).

2.4 MODELOS MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Utilizando os MMGC - Modelos de Maturidade em Gestão do Conhecimento, podemos avaliar, com foco em pessoas, processos e tecnologia como uma organização está desenvolvida em GC. Os modelos de maturidade em gestão do conhecimento geralmente estão divididos em 5 níveis, baseados no modelo de maturidade de capacidade estabelecido pelo Software Engineering Institute³ (KNOWLEDGE MANAGEMENT BIBLE, 2019).

O modelo desenvolvido pela Siemens AG⁴ para a avaliação da maturidade em gestão do conhecimento, ajuda a analisar todas as áreas relevantes da gestão do conhecimento, como ambiente corporativo, cultura, estratégia entre outros, assim é possível definir a posição atual de uma empresa e as direções futuras que ela deve seguir. No MMGC da Siemens AG, são 5 os níveis de maturidade (KNOWLEDGE MANAGEMENT BIBLE, 2019).

Figura 6 - Modelo de Maturidade em Gestão do Conhecimento da Siemens AG.



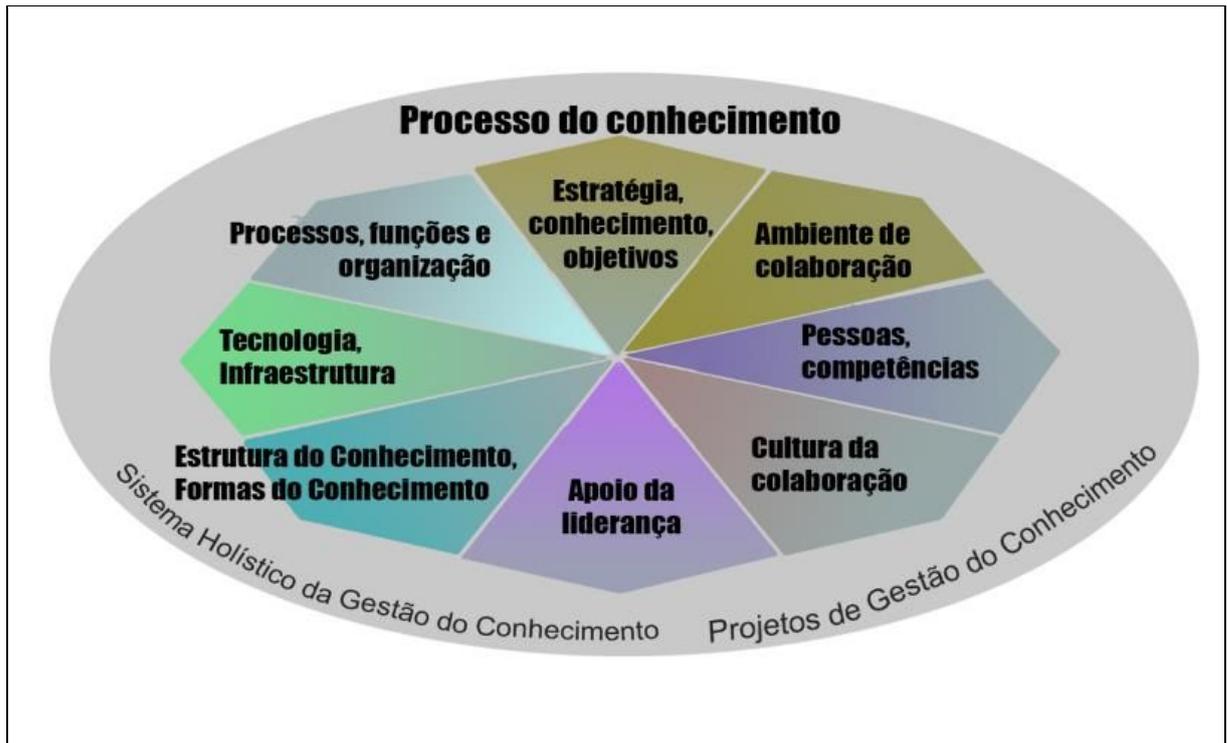
Fonte: Adaptado de KNOWLEDGE MANAGEMENT BIBLE (2019).

³ O Software Engineering Institute - SEI (Instituto de Engenharia de Software) é um centro de pesquisa e desenvolvimento patrocinado pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos. A missão do SEI é apoiar a defesa do país, avançando as ciências, tecnologias e práticas necessárias para adquirir, desenvolver, operar e sustentar sistemas de software inovadores, acessíveis, confiáveis e duradouros. (SEI, 2019)

⁴ A Siemens Aktiengesellschaft, ou simplesmente Siemens AG, é um conglomerado industrial alemão, sendo o maior da Europa e um dos maiores do mundo, possuindo mais de 372 mil funcionários.

"A mensuração de cada nível de maturidade é feita por intermédio de 8 áreas-chave que são baseadas no EFQM (European Foundation for Quality Management). Estas categorias agrupam 64 tópicos de gestão do conhecimento que são avaliados pelo modelo."(HELOU, 2015)

Figura 7 - Áreas-chave do Siemens MMGC



Fonte: (EHMS E LANGER, 2002 apud HELOU 2015).

O Diagnóstico de Maturidade em Gestão do Conhecimento utilizado nesse trabalho utilizará do método elaborado pela Asian Productivity Organization (APO), adaptado pelo Ipea para a administração pública brasileira. A metodologia APO avalia o grau de maturidade em gestão do conhecimento a partir de uma visão holística do ambiente organizacional, tendo como premissa sete dimensões viabilizadoras da gestão do conhecimento, que são: liderança em GC, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados da GC. (MINAS GERAIS, 2013)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho trata-se de um estudo quantitativo e qualitativo de natureza exploratório avaliativo, visto que busca aumentar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, ao mesmo tempo que propõe a avaliação da maturidade da gestão do conhecimento no CBMSC.

A pesquisa quantitativa envolve questões que buscam produzir conhecimento “pelos olhos do pesquisador”, enquanto que a qualitativa demanda tal produção “pelos olhos de outras pessoas”. A condução de uma pesquisa quantitativa se refere a saber o grau em que um fenômeno ocorre ou não, e testa construtos teóricos, abrangendo mensuração e contagem. Já a pesquisa qualitativa diz respeito a tentar entender uma realidade ou fenômeno pela perspectiva daqueles que dele participam; não se trata de testar teoria, e sim de aplicar alguns conceitos básicos e introdutórios num processo de construção de conhecimento o menos preconceituoso possível. (JONKER E PENNINK 2010 apud ZAPELINI).

A principal técnica utilizada foi a documentação indireta, através da pesquisa bibliográfica relacionada ao tema de estudo, visando recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas que já existem sobre o assunto. Para a análise dos dados obtidos através da pesquisa bibliográfica foram utilizadas técnicas qualitativas. O Google Scholar e Scielo foram as bases principais utilizadas na pesquisa, assim como a biblioteca virtual do CBMSC, também buscou-se informações nos sites da UFSC, UDESC e SBGC.

O método de abordagem utilizado foi o hipotético-dedutivo, pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, e pelo processo de inferência dedutiva. No que se refere a esta pesquisa, a partir da visão do CBMSC em "ser uma corporação de excelência na prestação, gestão e conhecimento de serviço de bombeiro, resguardando a vida, o patrimônio e o meio ambiente catarinense" (CBMSC, 2018 p. 11), será realizada uma avaliação da maturidade da gestão do conhecimento no CBMSC, por meio da aplicação do instrumento para avaliação da GC do Modelo de Gestão do Conhecimento da Administração Pública proposto pelo IPEA, baseado no modelo da APO.

4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

4.1 ATRIBUIÇÕES LEGAIS DO CBMSC.

A Constituição Federal apresenta as atividades e atribuições dos Corpos de Bombeiros Militares (BRASIL 1988, grifo nosso):

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

- I - polícia federal;
- II - polícia rodoviária federal;
- III - polícia ferroviária federal;
- IV - polícias civis;
- V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...] § 5º - às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

A Constituição Estadual, com a Emenda Constitucional nº. 033 de 2003 que concedeu a emancipação do CBMSC diz (SANTA CATARINA 1989, grifo nosso):

Art. 108. O Corpo de Bombeiros Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizado com base na hierarquia e disciplina, subordinado ao Governador do Estado, cabe, nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em Lei:

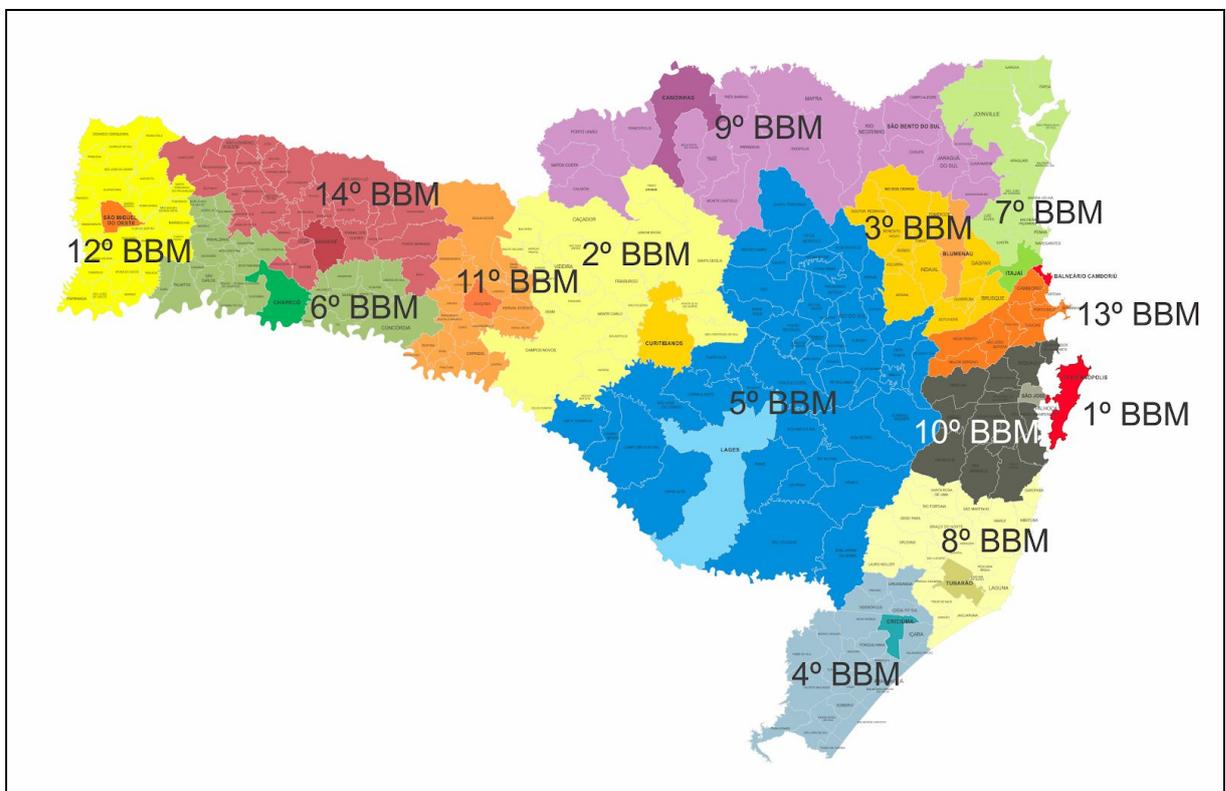
- I – realizar os serviços de prevenção de sinistros ou catástrofes, de combate a incêndio e de busca e salvamento de pessoas e bens e o atendimento pré-hospitalar;
- II – estabelecer normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio, catástrofe ou produtos perigosos;
- III – analisar, previamente, os projetos de segurança contra incêndio em edificações, contra sinistros em áreas de risco e de armazenagem, manipulação e transporte de produtos perigosos, acompanhar e fiscalizar sua execução, e impor sanções administrativas estabelecidas em Lei;
- IV – realizar perícias de incêndio e de áreas sinistradas no limite de sua competência;
- V – colaborar com os órgãos da defesa civil;
- VI – exercer a polícia judiciária militar, nos termos de lei federal;
- VII – estabelecer a prevenção balneária por salva-vidas; e
- VIII – prevenir acidentes e incêndios na orla marítima e fluvial.

O CBMSC possui como missão "proteger a vida, o patrimônio e o meio ambiente" (CBMSC, 2018).

4.2 DISTRIBUIÇÃO DE CORPOS DE BOMBEIROS NO ESTADO

O CBMSC está dividido em 14 Batalhões de Bombeiro Militar, sendo o 1º BBM em Florianópolis, 2º BBM em Curitibanos, 3º BBM em Blumenau, 4º BBM em Criciúma, 5º BBM em Lages, 6º BBM em Chapecó, 7º BBM em Itajaí, 8º BBM em Tubarão, 9º BBM em Canoinhas, 10º BBM em São José, 11º BBM em Joaçaba, 12º BBM em São Miguel do Oeste, 13º BBM em Balneário Camboriú, 14º BBM em Xanxerê (CBMSC, 2019).

Figura 8 - Distribuição dos Batalhões de Bombeiro Militar no estado de Santa Catarina.



Fonte: Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (2019).

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina "está presente em 138 municípios catarinenses, para atender toda a população com serviços rápidos e de qualidade, fatores que concedem à Santa Catarina, o estado com uma das melhores abrangências de serviços de bombeiros do País." (CBMSC, 2018).

4.3 REALIZAÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GC

Antes de iniciar a jornada de implementação da GC, o CBMSC precisa conhecer sua situação atual, avaliando seu grau de maturidade em GC. Considerando o Modelo de GC para a Administração Pública proposto pelo IPEA como referência para o CBMSC, precisamos compreender os direcionadores estratégicos da nossa organização (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas), eles nos ajudarão a identificar e analisar nossas competências essenciais. (BATISTA, 2012).

"Uma Instituição que pretende crescer de forma sustentável deve possuir objetivos claros e conhecidos pelos seus integrantes, [...] o Planejamento Estratégico, [...] permite projetar as ações, conhecendo as necessidades internas e externas, analisando as tendências dos aspectos sociais, econômicos e políticos" (CBMSC, 2018).

"Pensar no futuro e projetar a Instituição para as próximas décadas. Com esse intuito, [...] o Plano Estratégico 2018 - 2030 do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, [...] foi elaborado envolvendo todos os integrantes da Corporação" (CBMSC, 2018).

"Deverá servir de referência e orientar as ações de cada integrante da Corporação [...] não é uma ferramenta acabada e definitiva. Devemos considerar as circunstâncias e imprevistos que poderão surgir e, anualmente, revisá-lo e adequá-lo a nova realidade" (CBMSC, 2018).

As atividades do processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento) e o Ciclo KDCA (Knowledge = conhecimento; Do = executar; Check = verificar; e Act = atuar corretamente) ajudarão na realização do mapeamento inicial das práticas de GC existentes no CBMSC que podem ser disseminadas durante a implementação, O CBMSC pode estar fazendo GC sem saber (BATISTA, 2012).

Assim neste trabalho buscamos realizar uma breve autoavaliação da maturidade em GC no CBSMC, para isso através de questionários obtivemos informações sobre a percepção da maturidade de GC do CBMSC junto ao Ten Cel BM De Lima, escolhido por ser no momento a pessoa na corporação que mais diretamente está ligada ao assunto de gestão do conhecimento como um todo, o Cap BM Rodrigo por ser comandante de companhia e o Ten BM Rubens por ser comandante de pelotão, para que assim tivéssemos informações de diferentes percepções da GC no CBMSC, essa avaliação caso seja necessário poderá ser refeita, incluindo mais pessoas, que estejam mais ligadas a cada um dos assuntos dos critérios

que serão analisados ou ainda poderá ser realizada isoladamente para cada um dos processos do CBMSC.

Quadro 2 - Instrumento para avaliação da GG, critério 1: liderança

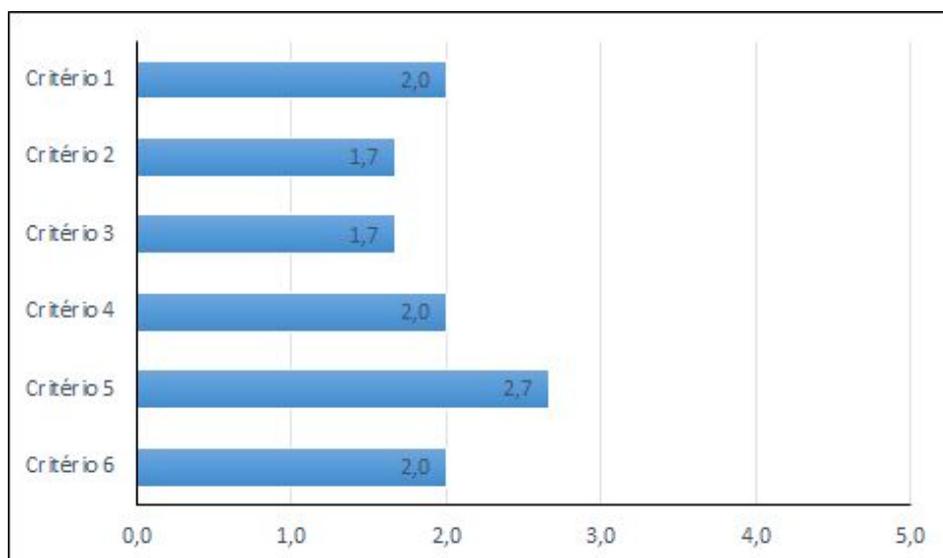
Critério 1: liderança	Pontuação
1. A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização	[2,0]
2. Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	[1,7]
3. Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	[1,7]
4. A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	[2,0]
5. A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	[2,7]
6. A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	[2,0]

Escala para pontuação:

1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
2 = As ações descritas são mal realizadas.
3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4 = As ações descritas são bem realizadas.
5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

Fonte: Adaptado de APO (2009 apud BATISTA, 2012).

Figura 22 - Gráfico da análise do critério liderança.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 3 - Instrumento para avaliação da GC, critério 2: processo

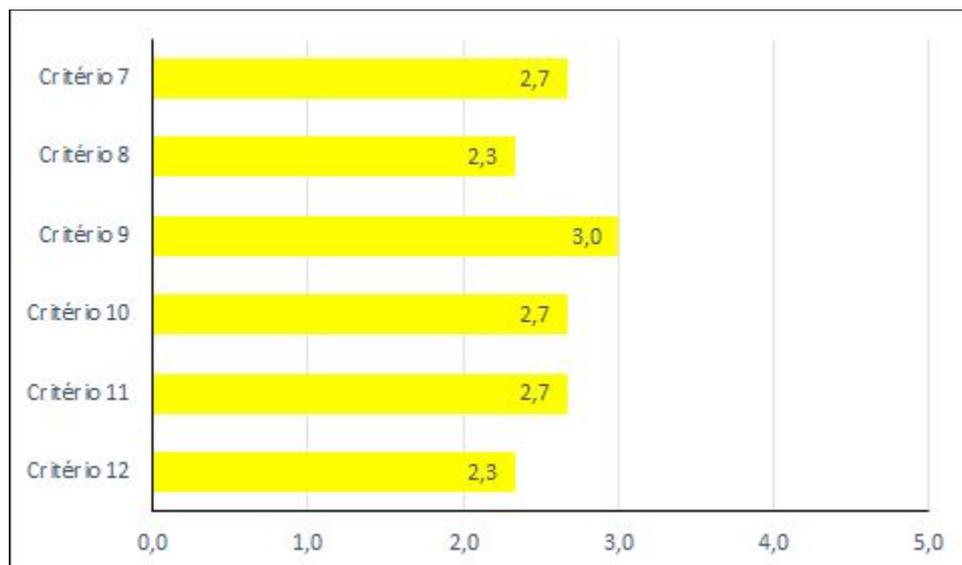
Critério 2: processo	Pontuação
7. A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	[2,7]
8. A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	[2,3]
9. Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	[3,0]
10. A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	[2,7]
11. A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	[2,7]
12. A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	[2,3]

Escala para pontuação:

1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
2 = As ações descritas são mal realizadas.
3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4 = As ações descritas são bem realizadas.
5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

Fonte: Adaptado de APO (2009 apud BATISTA, 2012).

Figura 10 - Gráfico da análise do critério processo.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

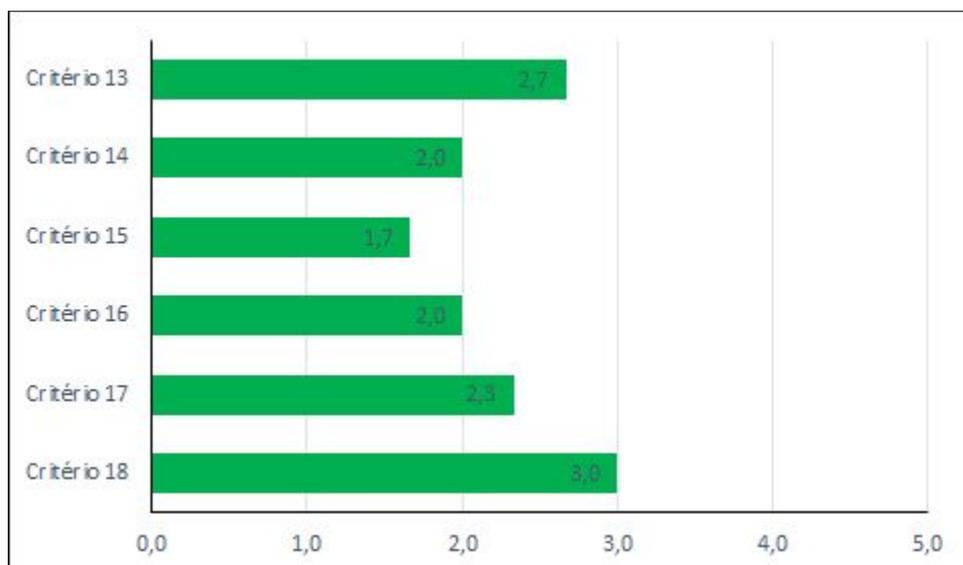
Quadro 4 - Instrumento para avaliação da GG, critério 3: pessoas

Critério 3: pessoas	Pontuação
13. Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	[2,7]
14. A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	[2,0]
15. A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	[1,7]
16. A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	[2,0]
17. A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	[2,3]
18. A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	[3,0]

Escala para pontuação:
1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
2 = As ações descritas são mal realizadas.
3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4 = As ações descritas são bem realizadas.
5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

Fonte: Adaptado de APO (2009 apud BATISTA, 2012).

Figura 11 - Gráfico da análise do critério pessoas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 5 - Instrumento para avaliação da GG, critério 4: tecnologia

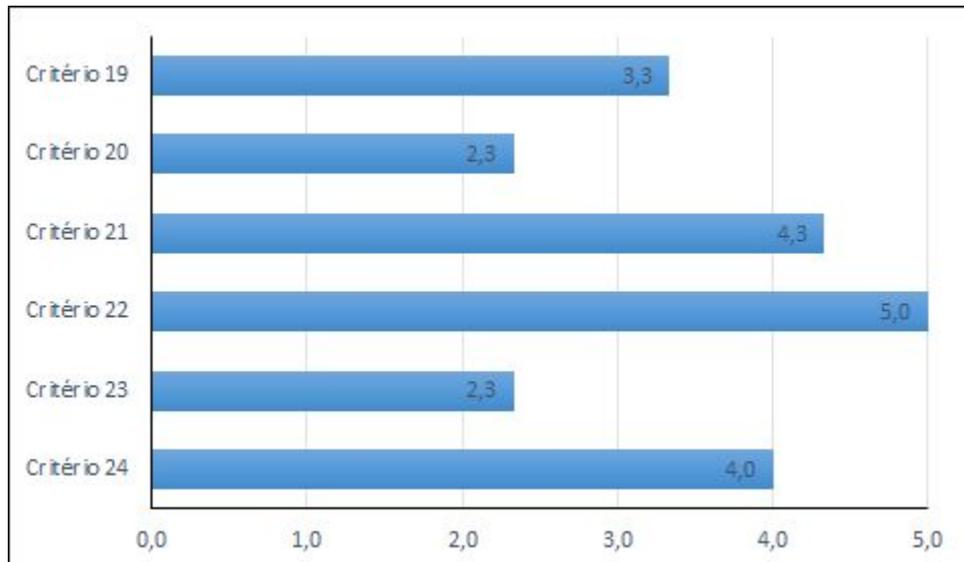
Critério 4: tecnologia	Pontuação
19. A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	[3,3]
20. A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	[2,3]
21. Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	[4,3]
22. Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	[5,0]
23. As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	[2,3]
24. A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	[4,0]

Escala para pontuação:

1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
2 = As ações descritas são mal realizadas.
3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4 = As ações descritas são bem realizadas.
5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

Fonte: Adaptado de APO (2009 apud BATISTA, 2012).

Figura 12 - Gráfico da análise do critério tecnologia.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

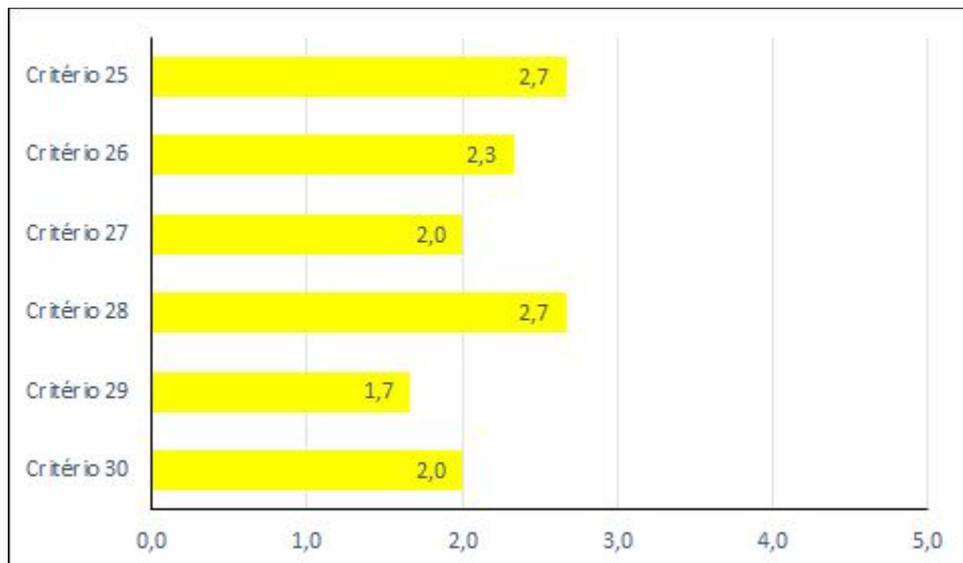
Quadro 6 - Instrumento para avaliação da GG, critério 5: processos de gestão de conhecimento

Critério 5: processos de gestão do conhecimento	Pontuação
25. A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	[2,7]
26. A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	[2,3]
27. O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	[2,0]
28. O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	[2,7]
29. A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	[1,7]
30. As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	[2,0]

Escala para pontuação:
 1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
 2 = As ações descritas são mal realizadas.
 3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
 4 = As ações descritas são bem realizadas.
 5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

Fonte: Adaptado de APO (2009 apud BATISTA, 2012).

Figura 13 - Gráfico da análise do critério processos de gestão do conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 7 - Instrumento para avaliação da GG, critério 6: aprendizagem e inovação

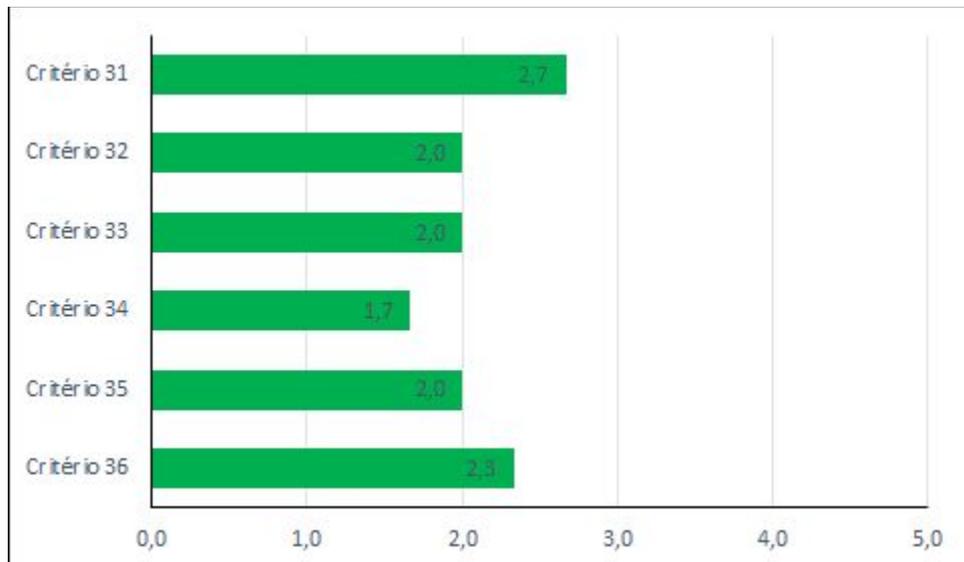
Critério 6: aprendizagem e inovação	Pontuação
31. A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	[2,7]
32. A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	[2,0]
33. Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	[2,0]
34. As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	[1,7]
35. As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	[2,0]
36. As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	[2,3]

Escala para pontuação:

1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
2 = As ações descritas são mal realizadas.
3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4 = As ações descritas são bem realizadas.
5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

Fonte: Adaptado de APO (2009 apud BATISTA, 2012).

Figura 14 - Gráfico da análise do critério aprendizagem e inovação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 7 - Instrumento para avaliação da GG, critério 7: resultados da gestão do conhecimento

Critério 7: resultados da gestão do conhecimento	Pontuação
37. A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	[2,3]
38. São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	[1,3]
39. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	[2,0]
40. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	[2,3]
41. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	[2,3]
42. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	[2,7]

Escala para pontuação dos itens 37 e 38:

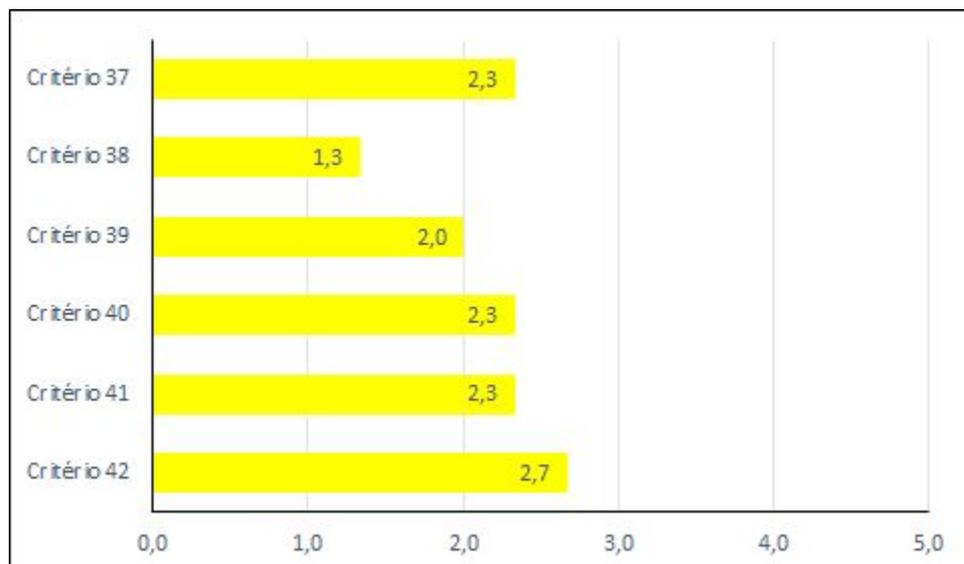
1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
2 = As ações descritas são mal realizadas.
3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4 = As ações descritas são bem realizadas.
5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

Escala para pontuação dos itens de 39 a 42:

1 = A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.
2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.
3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
4 = Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
5 = Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Fonte: Adaptado de APO (2009 apud BATISTA, 2012).

Figura 15 - Gráfico da análise do critério aprendizagem e inovação.



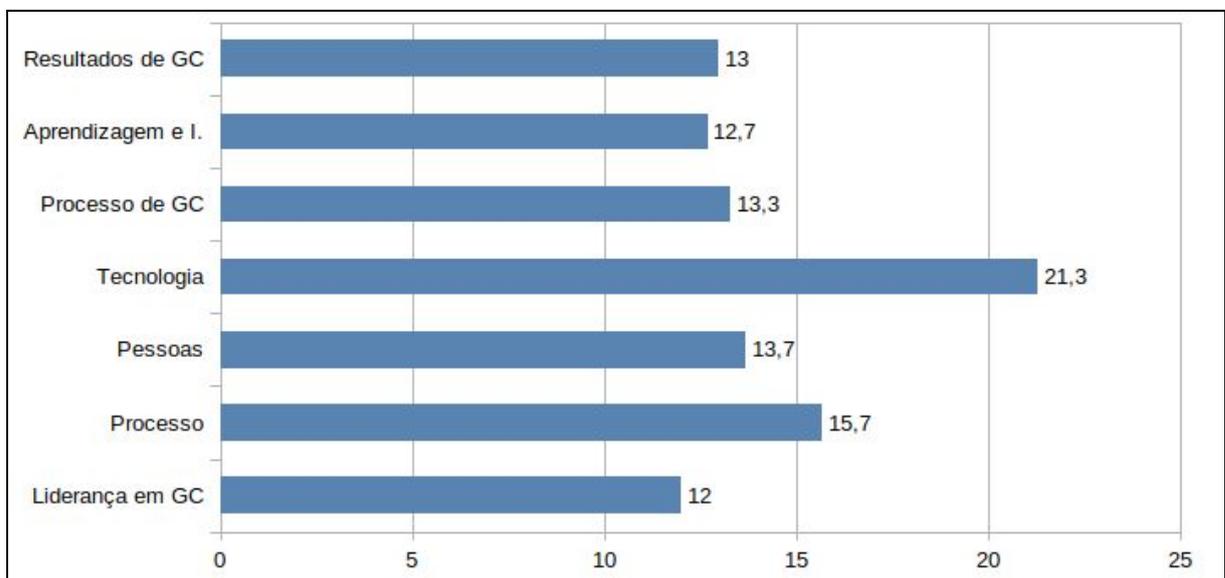
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 8 - Folha de pontuação do trabalho em grupo

Nº	Critério	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)	Pontuação Máxima	Colocação
1	Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)	12,0	30	7
2	Processo (assertivas de 7 a 12)	15,7	30	2
3	Pessoas (assertivas de 13 a 18)	13,7	30	3
4	Tecnologia (assertivas de 19 a 24)	21,3	30	1
5	Processos de GC (assertivas de 25 a 30)	13,3	30	4
6	Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)	12,7	30	6
7	Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)	13,0	30	5
Total		101,7	210	-

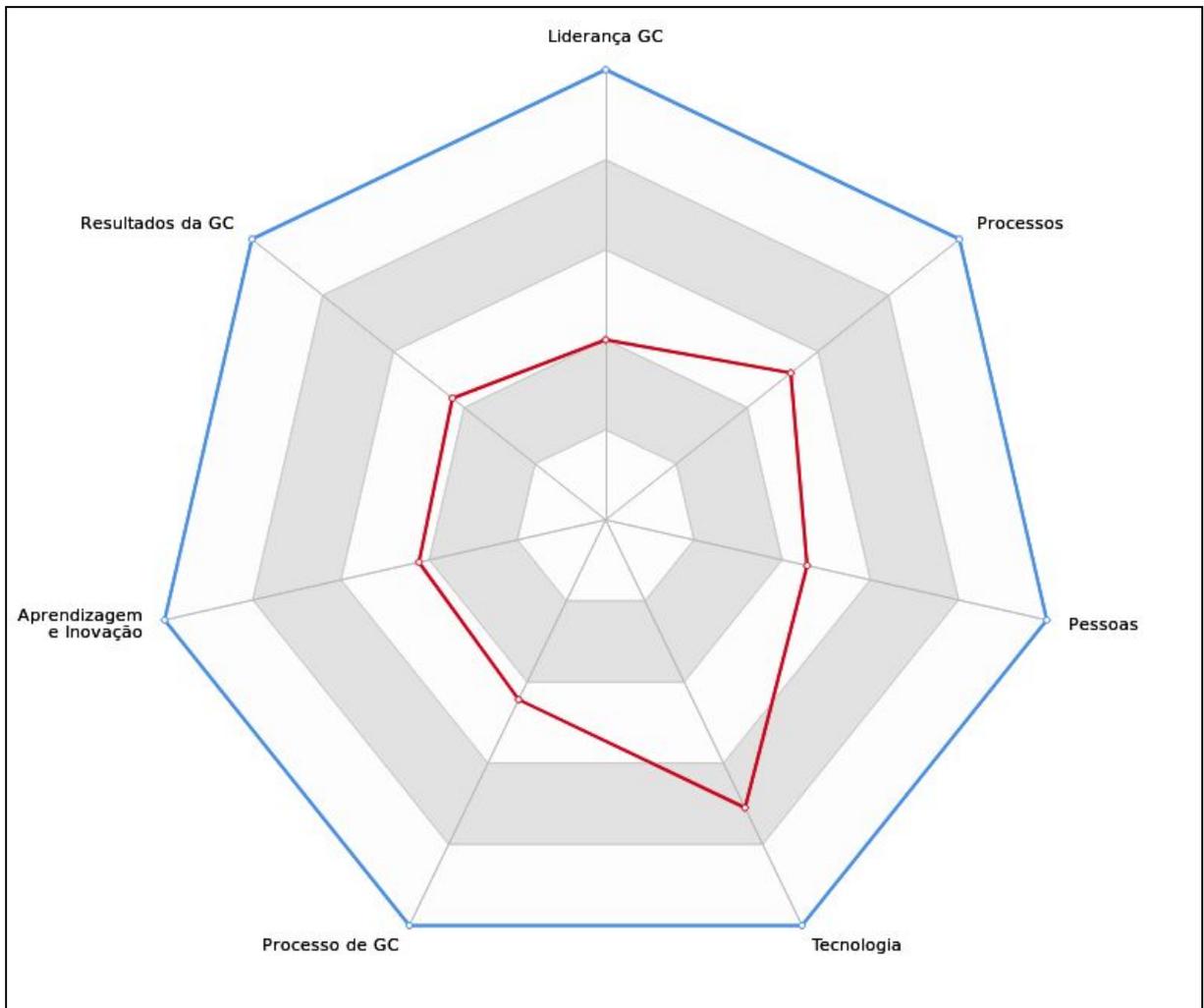
Fonte: Adaptado de APO (2009 apud BATISTA, 2012).

Figura 16 - Gráfico da análise da pontuação por critérios.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 17 - Gráfico da pontuação por critério da gestão do conhecimento



Fonte: adaptado de APO 2009.

A partir dos dados levantados, verifica-se que o CBMSC utiliza algumas das técnicas e ferramentas, caracterizando iniciativas de GC. Contudo, essas iniciativas não constituem um programa ou plano de Gestão do Conhecimento.

Também se pode observar que a maior pontuação está no critério tecnologia e a menor no critério liderança.

Figura 18 - Níveis de Maturidade em GC

				Maturidade	189-210	A GC está institucionalizada na organização
				Refinamento	147-188	A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente
			Expansão		126-146	Há práticas de GC em algumas áreas
	Iniciação	84-125				Começa a reconhecer a necessidade de gerenciar conhecimento
Reação	42-83					Não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social

Fonte: IPEA, 2015.

Os resultados da avaliação proporcionam uma compreensão do nível de prontidão para GC. Isto pode variar do nível de "reação" sendo o mais baixo até o nível mais elevado de "maturidade". As condições de cada um destes níveis são relacionadas com a presença, ausência ou fraqueza dos aceleradores de GC, da aprendizagem e inovação e dos resultados da GC na organização. (MONTEIRO 2017)

Com base na avaliação, onde o CBMSC, obteve 101,7 pontos, podemos observar que o CBMSC se encontra no Nível 2 – Iniciação – a organização está começando a reconhecer a necessidade de gerir o conhecimento ou pode já estar iniciando um projeto-piloto de GC;

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

Neste capítulo, haverá a "demonstração e discussão das alternativas possíveis para a resolução da situação-problema e/ou da apresentação da proposta de solução e/ou de implementação", podendo ser " Uma proposta em termos de conjunto de ações para a resolução da situação-problema;" (UDESC, 2017, p. 5). Desse modo, apresentamos junto com a proposta em termos de conjunto de ações para a resolução da situação-problema, sugerindo a continuidade do processo, para a elaboração do PGC - Plano de Gestão do Conhecimento do CBMSC.

A proposta do PGC do CBMSC que do diagnóstico à implementação, se desdobrará em quatro etapas:

- ❑ **Diagnosticar:** etapa em que o CBMSC deverá realizar uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC utilizando o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública e, com base nessa avaliação, elaborará o "*Business Case*" justificando a importância da GC.
- ❑ **Planejar:** o CBMSC deverá definir a visão, os objetivos e as estratégias de GC; irá identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional); irá definir a estrutura de governança de GC e as práticas de GC, assim como irá sensibilizar as pessoas; e irá elaborar o PGC.
- ❑ **Desenvolver:** etapa em que o CBMSC irá escolher um projeto piloto para ser testado; irá implementar o projeto piloto; avaliar o resultado desse projeto; e utilizará as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.
- ❑ **Implementar:** etapa em que o CBMSC discutirá os fatores críticos de sucesso na implementação do PGC; definirá meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC; definirá maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC; desenvolverá o plano de comunicação do PGC; e elaborará a estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC (APO, 2009 apud BATISTA, 2012).

Quadro 9 - Etapas do processo de elaboração do PGC do CBMSC

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

Fonte: Adaptado de BATISTA (2012).

O CBMSC deverá seguir criteriosamente as instruções, evitando pular etapas, sempre verificando se cumpriu com sucesso a etapa anterior, para continuar na execução das etapas seguintes. BATISTA (2012). O detalhamento e o passo a passo das etapas descritas, estão no apêndice deste trabalho.

6 CONCLUSÕES

Considerando para as conclusões os objetivos propostos na introdução e demonstrando o seu alcance, lembramos que tínhamos como objetivos específicos a revisão dos conceitos necessários para avaliação da gestão do conhecimento, onde foram introduzidos e citados os conceitos de gestão do conhecimento, modelos para a gestão do conhecimento e modelos para a avaliação da maturidade em gestão do conhecimento, com esse referencial teórico foi possível realizar a aplicação da avaliação de maturidade para diagnóstico prévio geral do CBMSC com base no modelo da APO, adaptado pelo Ipea para a administração pública brasileira. No apêndice deste trabalho se encontra o passo a passo sugerido para a implantação do plano de gestão de conhecimento no CBMSC.

O presente trabalho tinha como objetivo geral realizar a avaliação da maturidade da gestão do conhecimento no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, o qual acreditamos ter alcançado conforme apresentado no capítulo 4.

Considerando que as organizações públicas enfrentam atualmente o desafio de gerir o conhecimento como um ativo relevante e que o CBMSC é uma corporação intensiva em conhecimento, foi possível constatar que existe a possibilidade da gestão do GC ajudar no futuro CBMSC à implementar com sucesso mais práticas de gestão do conhecimento para aperfeiçoar seus processos internos e, conseqüentemente, seus serviços prestados à sociedade.

Os resultados apontaram que o CBMSC já faz a gestão do seu conhecimento, mesmo não contando com um programa de GC institucionalizado. foram identificadas no CBMSC algumas práticas que se relacionam com os cinco principais processos de gestão do conhecimento destacados pelo modelo de GC da APO. Com esses resultados é possível sugerir recomendações para que o CBMSC, caso considere oportuno e conveniente e possua recursos, defina e implemente um programa de GC no CBMSC.

A pesquisa proporcionou ainda identificar que o Plano Estratégico do CBMSC já estabelece políticas que estão dispostas a implementar práticas inovadoras de gestão, em especial na gestão do conhecimento. Portanto, entendo que os resultados desta pesquisa estão alinhados aos direcionadores estratégicos do CBMSC.

Ainda que a elaboração de um plano de gestão do conhecimento não esteja prevista, ela pode ser incorporada, considerando que o plano estratégico do CBMSC 2018-2030 cita (CBMSC, 2018):

1. O Plano de Gestão anual deve ser elaborado pela Diretoria de Planejamento de acordo com as diretrizes do Comando-Geral em consonância com o Planejamento Estratégico do CBMSC.
2. Deve ser elaborado anualmente um plano de ação por todos os órgãos da estrutura do CBMSC e condensado pela Gestão Estratégica em um documento único para fins de controle e avaliação.
3. Outras ações que não constam no Plano Estratégico para fins de melhorias nas atividades operacionais e administrativas devem ser contidas no plano de gestão anual, desde que não sejam fora dos eixos do Plano Estratégico.
4. Deve ser lembrado que no CBMSC os processos já existem, as ações de melhorias devem ser constantes. As ações estratégicas são um direcionamento para a Corporação nos próximos anos. (p.38-39)

Para o êxito da elaboração e implementação do PGC no CBMSC é fundamental capacitar as pessoas envolvidas na iniciativa. É preciso assegurar que todas elas estejam familiarizadas com o Modelo de GC e aptas a realizar as ações previstas (APO, 2009 apud BATISTA, 2012).

Um modelo de relativo sucesso dentro de nossa corporação, que o autor verifica como oportunidade para ser utilizado como exemplo para os comitês, unidade e equipes de gestão do conhecimento é o modelo de gestão da ouvidoria e corregedoria do CBMSC.

Com este trabalho o autor pode conhecer um pouco sobre a grande área de estudo da gestão do conhecimento, uma grande área, que conta com um departamento de Engenharia do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina, que oferece cursos de graduação e pós-graduação, sendo uma oportunidade para qualificar o efetivo do CBMSC, para que possamos realmente ser referência em gestão do conhecimento em serviços de bombeiros.

Por fim, se espera que novas pesquisas realizadas nesta área sejam executadas tomando utilizando como uma das referências este estudo, a fim de que seja um processo contínuo de melhoramento da eficiência da administração do CBMSC.

APÊNDICE - SUGESTÃO DE PASSO A PASSO PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CBMSC

1. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC E DA MATRIZ DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GC

Após a pontuação individual e a pontuação em grupo, a qual pode ser refeita focada em cada processo específico do CBMSC, cada grupo deve escrever os pontos fortes e oportunidades de melhoria para cada um dos sete critérios. Em seguida, o grupo deve resumir e priorizar esses pontos fortes e oportunidades de melhoria. Isso pode ser feito em um formulário de Matriz dos Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria da GC (BATISTA, 2012).

2. ELABORAR O BUSINESS CASE DA GC PARA JUSTIFICAR A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com os resultados da avaliação do grau de maturidade em GC e conhecendo seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, o CBMSC pode agora justificar a importância da GC por meio da elaboração de um business case (BATISTA, 2012).

Quadro - Exemplo de um business case da GC para o CBMSC

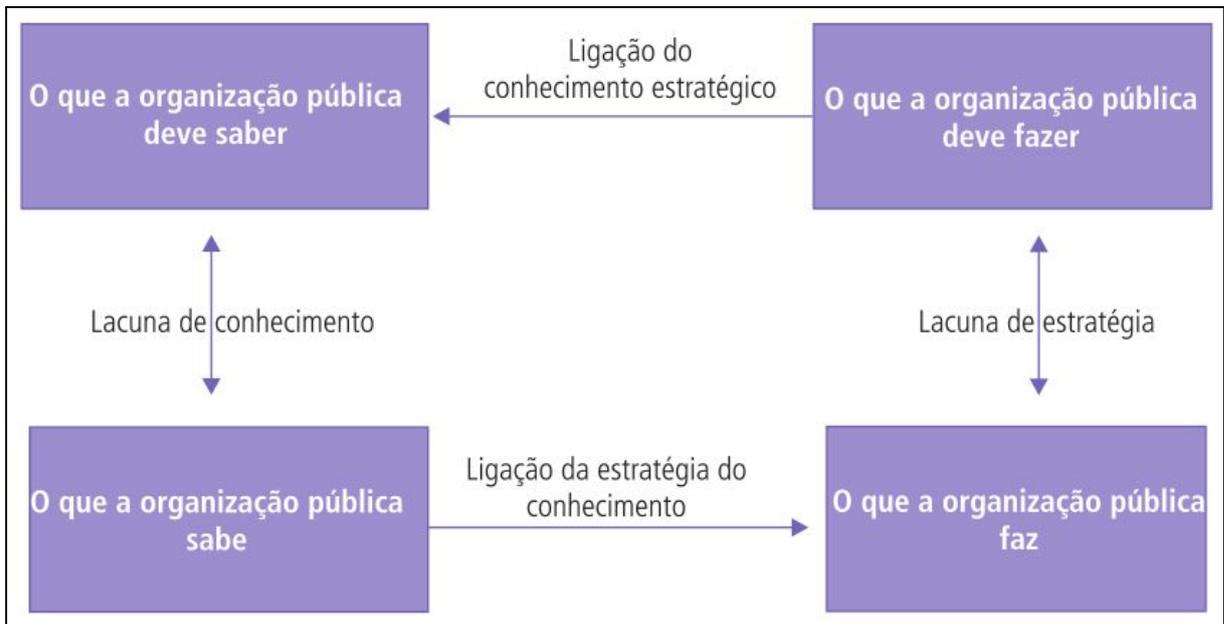
<i>Exemplo de um business case da GC para o CBMSC</i>	
<i>Etapa</i>	<i>Ação</i>
<i>Justificativa</i>	Quais são as razões ou necessidades operacionais e como elas se relacionam com os objetivos estratégicos?
<i>Objetivos</i>	Quais são os resultados esperados?
<i>Descrição do processo ou projeto</i>	Qual é o escopo e abrangência; como será implementado?
<i>Intervenção da GC</i>	Como a GC contribuirá efetivamente para suprir as necessidades organizacionais?
<i>Fatores críticos de sucesso</i>	Fatores críticos de sucesso – o que contribuirá para o sucesso do projeto?
<i>Análise custo-benefício</i>	Qual a relação entre o custo de implementar o projeto e os resultados a serem alcançados?

Fonte: Adaptado de European KM Forum (2001 apud BATISTA, 2012).

3. DEFINIR A VISÃO DA GC.

Uma estratégia de GC é simplesmente um plano que descreve como o CBMSC pretende gerenciar melhor seu conhecimento em benefício próprio, dos cidadãos, dos usuários e das demais partes interessadas. Após a avaliação do grau de maturidade e depois de elaborar um business, torna-se possível identificar as principais lacunas de conhecimento estratégico. (BATISTA, 2012).

Figura - Análise da Lacuna do conhecimento estratégico



Fonte: Zack (1999 apud BATISTA, 2012).

Sob a lacuna de estratégia do CBMSC está sua lacuna potencial de conhecimento. Assim como há a lacuna entre o que o CBMSC deve fazer e o que ele faz, há também a lacuna entre o que ele deve saber para executar suas estratégias e o que ele de fato sabe. O CBMSC deve definir sua visão de GC para eliminar as lacunas de conhecimento e, assim, alcançar seus objetivos estratégicos. Essa visão de GC, portanto, deve estar alinhada com a visão de futuro da organização (BATISTA, 2012).

4. DEFINIR OS OBJETIVOS DA GC.

O CBMSC deve, alinhado com sua visão de GC, formular objetivos específicos de GC a serem alcançados para eliminar as lacunas de conhecimento (BATISTA, 2012).

5. DEFINIR AS ESTRATÉGIAS DA GC.

Para eliminar as lacunas do conhecimento estratégico, a organização formula sua visão e objetivos de GC. Em seguida, ela define sua estratégia de GC, como por exemplo:

- Identificar, captar, armazenar, disseminar e aplicar o conhecimento sobre as melhores práticas de serviços de bombeiro.
- Reescrever as diretrizes de procedimento operacional padrão sobre serviços de bombeiro incorporando o conhecimento sobre as melhores práticas dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil.
- Implantar repositório de conhecimentos para que o efetivo do CBMSC tenha acesso facilitado ao conhecimento sobre melhores práticas.
- Implantar comunidades de prática (COPs) virtuais para facilitar a transferência do conhecimento tácito das unidades de referência para as demais unidades do CBMSC. (BATISTA, 2012)

6. IDENTIFICAR E PRIORIZAR OS PROJETOS DE GC A SEREM IMPLEMENTADOS (INDIVIDUAL, EM EQUIPE, INTRAORGANIZACIONAL E INTERORGANIZACIONAL).

O CBMSC poderá planejar projetos de GC na medida em que ela já definiu sua visão, objetivos e estratégias de GC. Dependendo do foco do projeto de GC e do nível de implementação, há várias práticas de GC que podem ser adotadas isoladamente ou de forma combinada no CBMSC (BATISTA, 2012).

Uma vez definidos, é necessário priorizá-los, os seguintes critérios podem ser utilizados: i) importância e impacto na atuação da organização; ii) resultados comprovados de casos exitosos de implementação; iii) disponibilidade de patrocinador com recursos; e iv) maior oportunidade de aprendizagem (APO, 2009 apud BATISTA, 2012).

A coluna (posição) é onde se registra o número de prioridade do projeto de GC começando com o projeto com prioridade mais alta até o projeto com prioridade mais baixa de acordo com o total de pontos (BATISTA, 2012).

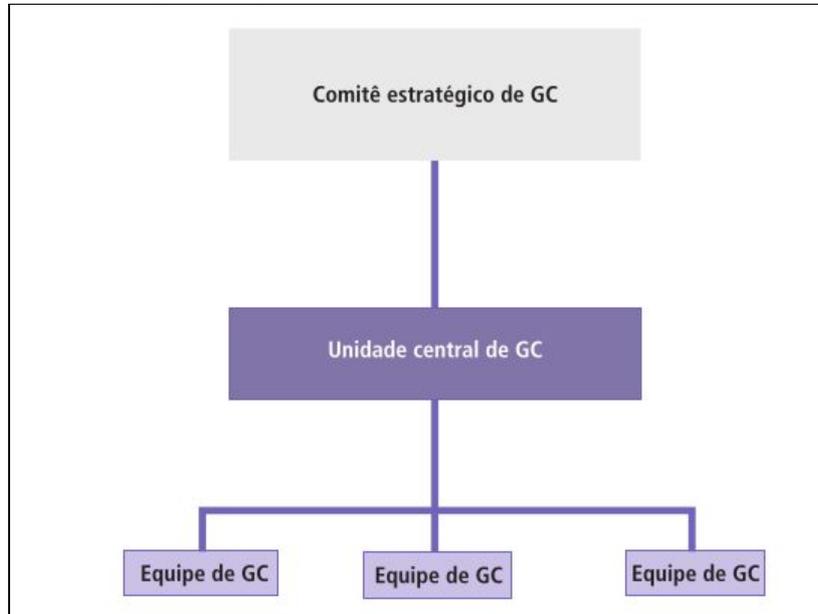
Quadro - Matriz de priorização de projetos em CG

Práticas de GC	Critério de Priorização				Total de Pontos	Posição
	importância e impacto na atuação da organização 1-10	resultados comprovados de casos exitosos de implementação 1-10	disponibilidade de patrocinador com recursos 1-10	maior oportunidade de aprendizagem 1-10		

Fonte: Adaptado de APO (2009 apud BATISTA, 2012).

7. DEFINIR A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE GC: COMITÊ ESTRATÉGICO, UNIDADE CENTRAL E EQUIPES DE GC.

Figura - Análise da Lacuna do conhecimento estratégico



Fonte: BATISTA, 2012.

"O comitê estratégico de GC é formado por membros da média e alta gerência. É responsável pela supervisão estratégica, direção e recursos para a implementação da GC na organização. É quem formula as políticas e diretrizes e toma as decisões na área de GC" (BATISTA, 2012).

A unidade central de GC será responsável pela coordenação das ações de GC no CBMSC e terá a atribuição de dar apoio técnico a todas as equipes de GC na implementação dos seus projetos, responde pelo treinamento e educação em GC, promove os projetos e ações de GC e avalia a implementação da GC na organização" (BATISTA, 2012).

As equipes de GC devem ser interfuncionais e multidisciplinares (5 a 10 pessoas), podem ser formadas por colaboradores de várias unidades do CBMSC para que a equipe tenha uma diversidade de conhecimentos tácitos e de habilidades (BATISTA, 2012).

8. DEFINIR AS PRÁTICAS DE GC.

Para cada atividade do processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) existem várias práticas de GC e ferramentas de TI que podem ser utilizadas nas cinco atividades do processo de GC (BATISTA, 2012).

9. SENSIBILIZAR AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO.

Um grande desafio na institucionalização da GC nas organizações é a sensibilização, podem ser seguidas algumas recomendações para a sensibilização das pessoas na organização sobre a importância da GC (APO, 2009 apud BATISTA, 2012):

- 1) Realizar reuniões de orientação, treinamento, seminários, workshops sobre GC, sua importância e benefícios para os colaboradores, a média e a alta administração.
- 2) Elabore uma visão atraente de GC, fortemente ligada a visão, missão e objetivos estratégicos da organização com a participação de servidores e gestores importantes.
- 3) Planejar a participação do Comando-Geral na direção das ações de GC em todo o CBMSC.
- 4) Os comandantes e chefes devem ser exemplos de compartilhamento do conhecimento e de colaboração (BATISTA, 2012).

10. ELABORAR O PGC.

O PGC deve ser elaborado com base nas definições anteriores (visão, objetivos, estratégias, estrutura, práticas e mecanismos de sensibilização). O objetivo é elaborar um plano detalhado de GC com as seguintes informações: i) atividades; ii) pontos de verificação; iii) produtos/resultados; iv) cronograma; v) responsáveis; e vi) recursos e orçamento (APO, 2009 apud BATISTA, 2012).

11. ESCOLHER E IMPLEMENTAR UM PROJETO PILOTO.

O projeto piloto é um projeto que é testado, antes de ser implementado em todo o CBMSC por um grupo de usuários, com essa estratégia se pode reduzir riscos que

acompanham a mudança e a inovação, bem como é uma estratégia de aprendizagem, visto que a experiência de implementação do projeto piloto e seus resultados devem ser traduzidos em lições que servirão para o aprimoramento do projeto (APO, 2009 apud BATISTA, 2012).

Os objetivos do projeto piloto são testar a eficácia e a efetividade do processo de implementação do projeto, gerar informações para melhoria, convencer as partes interessadas dos benefícios da mudança ou inovação considerando que nada convence mais do que o êxito e minimizar os riscos do projeto final. Para escolher o projeto piloto os seguintes critérios podem ser utilizados: facilidade de implementação; disponibilidade de recursos; resultados estratégicos para a organização pública; benefícios claros para os colaboradores; e ser pré-requisito para outros projetos de GC. É fundamental obter sucesso no projeto piloto para justificar os investimentos na área de GC. O projeto piloto é uma oportunidade para se obter um “ganho rápido”. (APO, 2009 apud BATISTA, 2012)

O passo a passo do processo de implementação do projeto piloto: "i) escolher o projeto; ii) definir os indicadores; iii) estabelecer procedimento; iv) instalar o sistema; v) elaborar o material de comunicação; vi) capacitar a equipe; vii) implementar e monitorar o projeto piloto; e viii) utilizar os resultados" (APO, 2009 apud BATISTA, 2012).

12. AVALIAR O RESULTADO DO PROJETO PILOTO.

O projeto piloto é uma atividade de aprendizagem organizacional, assim o CBMSC precisará avaliar a experiência para identificar o que se aprendeu. "As seguintes questões podem ser utilizadas: i) O que foi bem? ii) O que não foi bem? iii) Quais foram os fatores que ajudaram? Quais os que não ajudaram? [...] O que devemos parar de fazer? O que devemos começar a fazer? E o que devemos continuar fazendo?" (BATISTA, 2012).

13. UTILIZAR AS LIÇÕES APRENDIDAS PARA IMPLEMENTAR O PROJETO EM TODA A ORGANIZAÇÃO.

O CBMSC irá alocar recursos e muito esforço na implementação do projeto piloto. Assim, é fundamental aproveitar ao máximo as lições aprendidas no processo de implementação. "Os resultados do projeto piloto devem ser utilizados para: i) identificar o que

funciona e o que não funciona; ii) ampliar o plano inicial; iii) divulgar o procedimento e o sistema utilizados; e iv) como ferramenta de aprendizagem organizacional (BATISTA, 2012).

14. DISCUTIR FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DA GC.

Implementar o PGC é uma forma de integrar a GC aos processos de trabalho do CBMSC. "É refazer o processo do projeto piloto, mas numa escala maior quanto ao escopo, aos participantes e aos recursos" (APO, 2009 apud BATISTA, 2012).

A implementação visa entregar os benefícios prometidos no PGC para manter o comprometimento das partes interessadas, com os seguintes passos: i) definir os indicadores do PGC; ii) instalar o sistema de GC nos processos de trabalho; iii) capacitar a equipe; iv) implantar o plano de comunicação; v) instituir sistema de recompensa; vi) implementar, monitorar e avaliar o PGC; e vii) usar os resultados para melhoria do processo de implementação. (BATISTA, 2012).

São fatores críticos na implementação da GC: i) alvos claros; ii) apoio contínuo da alta administração; iii) equipe técnica com qualificação adequada; iv) gestão da mudança bem conduzida; v) efetividade do processo de implementação; e vi) apoio tecnológico. Não será necessário investir muito recurso financeiro para implementar o PGC no CBMSC. Existem diversas tecnologias baseadas em "software livre", os "softwares livres" já são amplamente utilizado no CBMSC para as mais diversas finalidades, para a GC não será diferente existem diversas opções que podem tornar o custo da implementação da GC mais viável. (BATISTA, 2012).

Além da falta de tecnologia, há cinco barreiras à implementação da GC: tempo (muitas vezes não há comprometimento em usar o tempo para compartilhar conhecimento), poder (apoio da alta administração, assim como das chefias intermediárias), estruturas (a estrutura de governança da GC na organização deve ficar claro quem são os responsáveis pelo planejamento, implementação, monitoramento, avaliação e coordenação), sistema de medição (indicadores de desempenho) e cultura organizacional (o efetivo deve ser preparado para o processo de mudança) (APO, 2009 apud BATISTA, 2012).

15. DEFINIR MEIOS PARA MANTER OS RESULTADOS A SEREM OBTIDOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DA GC.

"Para manter os resultados obtidos com a implementação do PGC, são necessários: planejamento cuidadoso, tecnologia e um sistema de reconhecimento e recompensa" (APO, 2009 apud BATISTA, 2012).

O objetivo do sistema de reconhecimento e recompensa é promover a participação e os resultados alcançados. O CBMSC deve identificar os tipos mais adequados: material ou psicológico, informal ou formal (BATISTA, 2012)

No primeiro estágio, temos os observadores, não estão interessados na mudança, não decidiram o que fazer em relação à mudança, precisam de mais informações ou conhecer mais experiências de sucesso antes de se comprometer mais seriamente (BATISTA, 2012).

No segundo estágio, os que ficam na conformidade, não querem colocar em risco seu emprego ou posição, trabalham conforme as instruções recebidas, mas sem entusiasmo real. Eles não fazem nada mais do que a orientação dada (BATISTA, 2012)

No terceiro estágio, as pessoas já se oferecem a ajudar porque percebem os benefícios para elas e para a organização, mostram entusiasmo e declaram apoio ao esforço de implementar a GC, as pessoas assumem responsabilidades na execução de atividades (BATISTA, 2012)

Finalmente, o último estágio é o de comprometimento, as pessoas passam a ter paixão pela implementação da GC, demonstram seu comprometimento defendendo a mudança, ajudando os outros a entenderem a importância, sendo proativos e convencendo outros que ainda não se comprometeram totalmente (BATISTA, 2012)

"Nem todas as pessoas passam por todos os estágios até chegar ao comprometimento. Alguns começam no terceiro estágio e continuam; outros nunca vão além do segundo estágio. Alguns começam entusiasmados, mas por uma razão ou outra não conseguem manter essa atitude" (APO, 2009 apud BATISTA, 2012).

16. DEFINIR COMO LIDAR COM A RESISTÊNCIA À IMPLEMENTAÇÃO.

As principais causas de resistência ao PGC e o que se pode fazer em cada um dos casos são: i) as pessoas não sabem do que se trata o PGC (devemos informá-las); ii) as

peessoas não se sentem capazes de participar das iniciativas de GC (devemos educá-las e capacitá-las); iii) as pessoas não querem (precisamos convencê-las); e iv) as pessoas não acreditam (devemos promover a confiança, uma das maneiras é por meio da comunicação)" (APO, 2009 apud BATISTA, 2012).

17. DESENVOLVER O PLANO DE COMUNICAÇÃO DO PGC.

O plano de comunicação é fundamental para lidar com a resistência. Ao desenvolver o plano de comunicação devemos ter em mente: i) Quem é o público-alvo? ii) Por que elaborar? iii) Qual deve ser o conteúdo? iv) Que meio deve ser utilizado para divulgar? v) Em que momento deve ser divulgado? e vi) Como obter feedback? (APO, 2009 apud BATISTA, 2012).

18. ELABORAR ESTRATÉGIA DE AVALIAÇÃO CONTÍNUA NA IMPLEMENTAÇÃO DO PGC.

A estratégia de avaliação contínua deve contemplar: "o estabelecimento de pontos de verificação, o monitoramento por meio de indicadores; a utilização periódica do instrumento para a Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública; a publicação regular dos resultados do PGC e a criação de recompensas e sanções" (APO, 2009 apud BATISTA, 2012).

Na avaliação de produto ou somativa deve-se executar as atividades da fase Check (verificar) do Ciclo KDCA, ou seja, verificar se a meta de eficiência/qualidade/efetividade social foi alcançada e verificar se o PGC foi executado conforme previsto. Na avaliação de produto ou somativa do PGC, o CBSMC deve responder: i) Quais foram os objetivos e metas? ii) O que nós conseguimos de fato? iii) Por que houve diferenças? e iv) Quais melhorias devemos introduzir da próxima vez? (BATISTA, 2012).

REFERÊNCIAS

AGUILERA-CASTRO, Adriana. La gestión del conocimiento desde el direccionamiento estratégico de las medianas empresas del sector industria y comercio en Santiago de Cali - Colombia. **Entramado**, Cali , v. 15, n. 1, p. 12-22, June 2019. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032019000100012&lng=en&nrm=iso>. access on 08 Dec. 2019.

APO. **Knowledge management: facilitator's Guide**, 2009. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm> Acessado em: 9 dez. 2019.

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

BATISTA, Fábio Ferreira et al. **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para administração pública Brasileira: O caso da fundação Oswaldo Cruz**. Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2015.

DOROW, Patrícia Fernanda; CALLE, Guillermo Antonio Dávila; RADOS, Gregório Jean Varvakis. **Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora**. Revista ESPACIOS| Vol. 36 (Nº 12) Ano 2015, 2015.

HELOU, Angela Regina Heinzen Amin. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento da administração pública**, 2015. Tese (Doutorado), Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Plano Estadual de Gestão do Conhecimento**. Belo Horizonte, 2013.

MONTEIRO, Maria Emília Martins da. A Gestão do Conhecimento do Conhecimento no Setor de Gestão de Contratos da Reitoria da Universidade do Estado de Santa Catarina. **revista da Faculdade Eça de Queirós**, ISSN2179-9636, Ano 7, número 28, nov. 2017.

SILVA, Maria Emília Martins da. A Gestão do Conhecimento como Estratégia Competitiva para a Gestão do Turismo: uma contribuição teórica. **Revista Turismo em Análise**, v. 27, n. 1, p. 43-64, 30 abr. 2016.

GONÇALO, C. R.; JUNGES, F. M.; BORGES, M. L. Avaliação da Gestão do Conhecimento: modelos de mensuração. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção–ENEGEP**, 2010.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. [S. l.], 24 jan. 2014.

Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/o-que-e-gestao-do-conhecimento>. Acesso em: 8 dez. 2019.

OLIVEIRA, Mirian et al . Proposal of the Knowledge Management Maturity Model: KM³.

Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa , v. 10, n. 4, p. 14-25, out. 2011. Disponível em

<http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642011000300003&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 08 dez. 2019.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Bookman Editora, 2009.

VIA - Estação Conhecimento. [S. l.], 12 nov. 2018. Disponível em:

<http://via.ufsc.br/gestao-do-conhecimento-conceito-e-objetivo>. Acesso em: 8 dez. 2019.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert. **Revisão de literatura**. Apresentação (PowerPoint). 55 slides (cor). 2019