



**INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC)  
CENTRO DE REFERÊNCIA EM FORMAÇÃO E EAD (CERFEAD)  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E  
TECNOLÓGICA (2021.1)  
RELATÓRIO TÉCNICO DE PLANO DE PROJETO**

**THAIS CARRIER MENDONÇA**

**O MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

Florianópolis

2021



**INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC)  
CENTRO DE REFERÊNCIA EM FORMAÇÃO E EAD (CERFEAD)  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E  
TECNOLÓGICA (2021.1)  
RELATÓRIO TÉCNICO DE PLANO DE PROJETO**

**THAIS CARRIER MENDONÇA**

**O MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

Projeto de pesquisa apresentado ao Centro de Referência de Referência em Formação em EAD (CERFEAD) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina como requisito parcial para aquisição do título de especialista em Gestão Pública da Educação Profissional e Tecnológica.

Orientação: Profa. Silvana Ferreira Pinheiro e Silva.

Florianópolis

2021

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	4
<b>2</b>	<b>OBJETIVO</b> .....	8
<b>3</b>	<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	10
<b>4</b>	<b>ESCOPO</b> .....	12
4.1	Identificar teoria do ciclo de vida do conhecimento para fundamentar a pesquisa.....	12
4.4	Aplicar o questionário .....	16
4.5	Tabular e analisar os dados.....	17
4.6	Redigir relatório e apresentar os resultados.....	17
<b>5</b>	<b>PREMISSAS</b> .....	19
<b>6</b>	<b>RESTRICÇÕES</b> .....	20
<b>7</b>	<b>CRONOGRAMA</b> .....	21
<b>8</b>	<b>ORÇAMENTO</b> .....	22
<b>9</b>	<b>PARTES INTERESSADAS</b> .....	23
<b>10</b>	<b>EQUIPE DO PROJETO</b> .....	24
<b>11</b>	<b>RISCOS</b> .....	26
<b>12</b>	<b>PLANO DE COMUNICAÇÃO</b> .....	27
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	28

# 1 INTRODUÇÃO

Davenport e Prusak (2003, p. 6) definem conhecimento como “uma mistura fluída de experiência, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. No âmbito organizacional, o conhecimento pode ser implícito e estar incorporado nas pessoas; ou, ser explícito e estar descrito nas rotinas, sistemas e procedimentos da empresa. Dusya e Crossman (2007, p. 993) definem que o “conhecimento explícito é comunicado para indivíduos e grupos por meio de repositórios não humanos institucionalizados, como estratégia, cultura, sistemas e procedimentos”. Logo, o conhecimento percorre a organização transpassando elementos humanos e não humanos com a missão de promover o aprendizado das pessoas, grupos e da instituição.

O ciclo de vida do conhecimento organizacional envolve cinco passos: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2020). Neste sentido, as práticas de gestão do conhecimento nos ajudam a entender o ciclo de vida do conhecimento organizacional e como o conhecimento é institucionalizado, oportunizando a melhoria de processos e o alcance dos objetivos estratégicos. Para Freitas (2017, p. 431) “o maior desafio para a administração pública é a capacidade de desenvolver práticas sistemáticas para atender novas demandas sociais por bens e serviços públicos”. Esse mesmo autor, buscou em seu trabalho, afirmar que as práticas de gestão do conhecimento promovem a aprendizagem organizacional, salientando a importância da coordenação de lideranças para melhoria do desempenho organizacional.

Diante disso, nota-se que a administração pública vem alinhando os processos de gestão com o propósito de aumentar a eficiência operacional e entregar melhores resultados e serviços à sociedade. E com isso, promover a gestão do conhecimento é uma tarefa que viabilizará a promoção da melhoria organizacional e com isso o alcance dos objetivos estratégicos.

Não obstante, um método adequado de promover a gestão do conhecimento é conhecer o ciclo do conhecimento na organização, como ele perpassa as barreiras organizacionais, é compartilhado, aplicado e armazenado.

Como problemática, percebe-se que ao desconhecer o fluxo do conhecimento organizacional torna-se mais oneroso o desenvolvimento de atividades e projetos relacionados à gestão do conhecimento na instituição. E como “Fortalecer a Gestão do Conhecimento” é

um dos objetivos estratégicos do IFSC e “Implementar o Plano de Gestão de Conhecimento” a respectiva iniciativa estratégica desse objetivo, conforme descritos no Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024, conhecer o fluxo do conhecimento seria uma etapa preliminar para implantar efetivos projetos nesta área.

Esta pesquisa se justifica por oportunizar o conhecimento das novas práticas de gestão do conhecimento no IFSC, pós pandemia, e experiências de professores e técnicos administrativos com o trabalho remoto, assim como saber os meios pelos quais o conhecimento é criado, armazenado, compartilhado e aplicado. Justifica-se, ainda, que este projeto está alinhado à perspectiva Pessoas e Conhecimento do PDI da instituição, principalmente ao objetivo “Fortalecer a gestão do conhecimento” e tem como iniciativa estratégica “Implementar o Plano de Gestão de Conhecimento” que tem por objetivo “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.” (IFSC, 2020, p. 125).

O ciclo do conhecimento é orgânico, volátil e tem influência direta da cultura organizacional e, neste cenário, as pessoas, as rotinas e o modo de fazer podem determinar os principais aspectos de como se adquire, armazena, compartilha e aplica o conhecimento. Ademais, sabemos que as medidas restritivas da pandemia da Covid-19, impostas pelos governantes e entidades de saúde brasileiras e internacionais, em março de 2020, impactaram todos os setores da sociedade, mais diretamente o setor de educação. Com as atividades presenciais suspensas, os trabalhadores da educação, técnicos e servidores administrativos, passaram a exercer o trabalho remotamente, a partir de suas respectivas casas, assim como, alunos e professores migraram de uma sala de aula presencial, para salas de aulas em ambiente virtual, síncrono, realizado em plataformas digitais de transmissão ao vivo. Possivelmente muitas coisas mudaram no IFSC desde março de 2020, muitos aprendizados ocorreram e culturas de trabalho e ensino se modificaram. Tem-se a hipótese que novas formas de adquirir, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento surgiram e são desconhecidas ao IFSC, dado ao evento que ainda está sendo vivenciado.

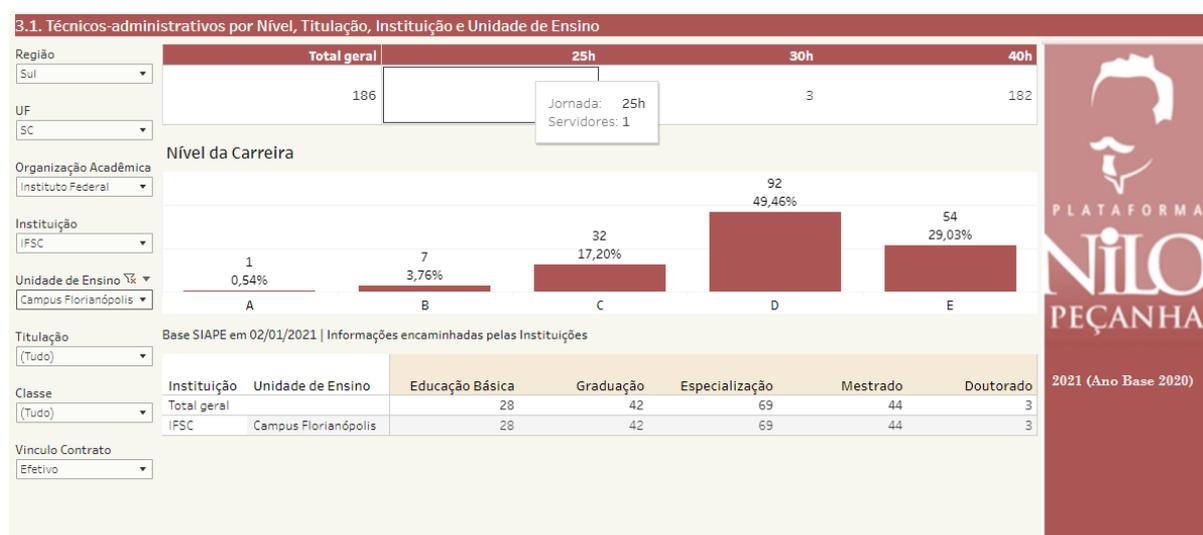
Com isso, busca-se a oportunidade de conhecer as novas práticas de gestão do conhecimento no IFSC, pós pandemia, e experiências de professores e servidores com o trabalho remoto. As experiências de gestão quando desenvolvidas com eficácia tem o propósito de aumentar a eficiência operacional e, com isso, possibilitar a entrega de melhores resultados e serviços à sociedade. Como resultado desta pesquisa se espera ter um instrumento

de pesquisa, que se aplicado, apresentará informações importantes sobre o fluxo e práticas de gestão de conhecimento no IFSC, que subsidiará tomadas de decisão e novos planos da instituição, principalmente o planejamento estratégico.

O IFSC, em Santa Catarina, conta com 21 Câmpus espalhados pelas regiões dos estados, com o propósito comum de atender à comunidade local no oferecimento de um ensino gratuito e de qualidade. O IFSC disponibiliza à comunidade cursos de capacitação (PRONATEC, FICs), cursos de nível integrado (educação profissional e ensino médio), nível subsequente (educação profissional pós ensino médio), nível concomitante (educação profissional e ensino médio realizado em outra instituição), nível superior (licenciatura, tecnólogo e engenharias) e nível pós-graduação (especializações diversas e mestrado). Os Câmpus possuem estrutura organizacional própria, sendo vinculados à Reitoria e contam com servidores públicos nomeados (docentes e técnicos administrativos em educação) por meio de concurso público.

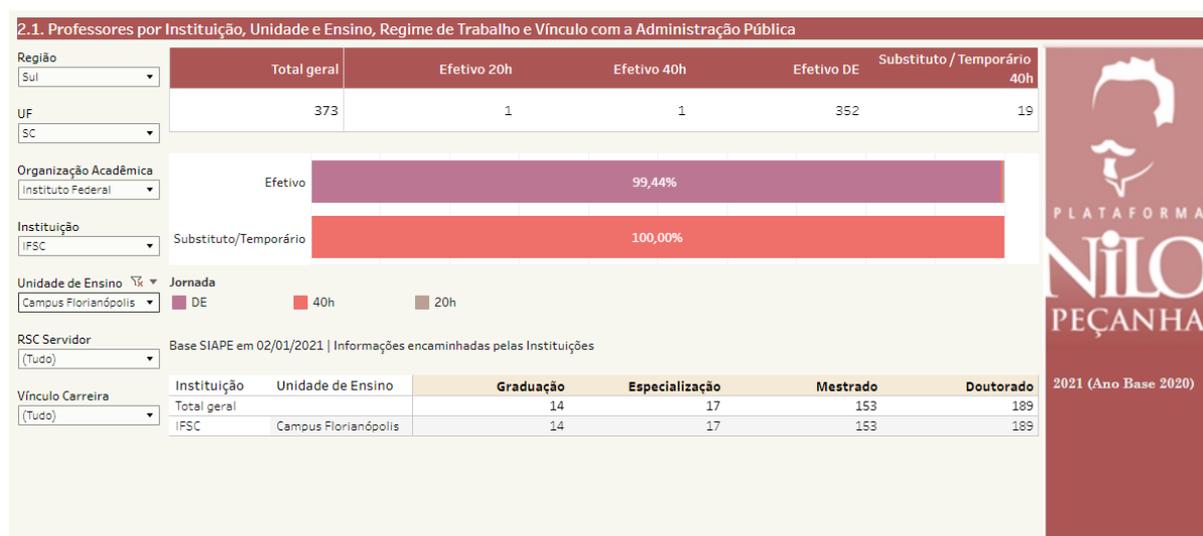
Como forma de delimitação do projeto, sugere-se a aplicação no Câmpus Florianópolis, por ser o câmpus de maior relevância, em número de alunos, servidores, professores e tempo de existência. As Figuras a seguir apresentam a estrutura da quantidade de técnicos administrativos e docentes do Câmpus Florianópolis:

**Figura 1** – Técnicos Administrativo em Educação - IFSC Câmpus Florianópolis



**Fonte:** Plataforma Nilo Peçanha (MEC, 2021).

**Figura 2** – Docentes - IFSC Câmpus Florianópolis



**Fonte:** Plataforma Nilo Peçanha (MEC, 2021).

O Câmpus Florianópolis conta com 186 servidores técnicos administrativos, 373 professores e atende aproximadamente 7 mil alunos em cursos de qualificação profissional, técnicos integrados e subsequentes ao ensino médio, graduação, especialização lato sensu e stricto sensu. Com isso, apesar de ser aplicado neste universo, a pesquisa terá excelente representatividade e extrato das experiências das práticas de gestão do conhecimento pós pandemia.

## 2 OBJETIVO

O objetivo geral deste projeto é mapear as práticas de gestão do conhecimento, pós-pandemia, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), Câmpus Florianópolis. Como objetivos específicos, destaca-se: a) identificar teoria do ciclo de vida do conhecimento para fundamentar a pesquisa; b) definir e aplicar instrumento para identificação de práticas de gestão do conhecimento, pós-pandemia, no câmpus Florianópolis; c) categorizar e analisar as práticas de gestão do conhecimento aplicadas no câmpus, pós-pandemia, para o desenvolvimento de projetos futuros no Câmpus.

Para o IFSC, conforme definição no PDI, gestão da informação e do conhecimento refere-se “a promoção da utilização de fundamentos teórico-práticos da gestão do conhecimento, de forma a estimular a identificação, o armazenamento, a criação, a aplicação e a socialização de informações e conhecimentos estratégicos relevantes para a gestão institucional” (IFSC, 2020, p. 90). Acrescenta-se assim a importância de determinar o ciclo de conhecimento para a melhor gestão institucional.

Esta ação terá impacto indireto nos seguintes indicadores institucionais, previsto no PDI 2020-2024: C1.1: Percentual de execução do plano de gestão do conhecimento, que tem por meta concluir 20% até 2024; e o indicador A2.1: Índice de engajamento para a geração de conhecimento, que possui a meta de alcançar o índice de 0,6 até 2024. Como todo projeto, é necessário ser avaliado e para isso são descritos os seguintes indicadores:

**Quadro 1** - Indicadores do projeto.

Indicadores		Meta
		2022
1	Quantitativo de teorias do ciclo de vida do conhecimento identificadas.	2 teorias
2	Percentual de respondentes em relação a população-alvo	35%
3	Índice de representatividade das áreas do Câmpus	80%
4	Quantitativo de práticas mapeadas de gestão do conhecimento, pós-pandemia, no câmpus Florianópolis.	1 por setor representativo na pesquisa

**Fonte:** Elaborado pela autora (2021)

O indicador 1 “Quantitativo de teorias do ciclo de vida do conhecimento identificadas” está alinhado com o atingimento do objetivo específico “a”, que é identificar teoria do ciclo de vida do conhecimento para fundamentar a pesquisa.

Os indicadores 2 e 3, que são, respectivamente, “Percentual de respondentes em relação a população-alvo” e “Índice de representatividade das áreas do Câmpus” têm como propósito avaliar o atingimento do objetivo específico “b” que é definir e aplicar instrumento para identificação de práticas de gestão do conhecimento, pós-pandemia, no câmpus Florianópolis.

Por fim, o indicador 4 “Quantitativo de práticas mapeadas de gestão do conhecimento, pós-pandemia, no câmpus Florianópolis.” está alinhado ao objetivo “c”, categorizar e analisar as práticas de gestão do conhecimento aplicadas no câmpus, pós-pandemia, para desenvolvimento de projetos futuros no Câmpus.

### 3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O projeto “Ciclo de vida do conhecimento no IFSC” está alinhado ao objetivo estratégico C1 - contemplado no Planejamento Estratégico Institucional do Instituto Federal de Santa Catarina (PDI IFSC – 2020-2024) na Perspectiva “Pessoas e Conhecimento” o qual traz: C1 “Fortalecer a gestão do conhecimento” e à iniciativa estratégica C101: “Implementar o plano de Gestão do Conhecimento”.

Ao analisar a matriz SWOT<sup>1</sup> do PDI IFSC, podemos realizar as seguintes relações:

- **Forças:** (S5) Quadro de servidores capacitado e com alto índice de titulação; e (S9) Gestão participativa e escolha democrática de gestores e representantes dos segmentos nos órgãos colegiados.
- **Fraquezas:** (W5) Gestão estratégica baseada em indicadores ainda incipiente e pouca articulação entre os processos de planejamento e a avaliação do desempenho; e (W8) Desequilíbrio nos quadros de servidores técnico-administrativos dos câmpus e falta dimensionamento de pessoal baseada em processos.
- **Oportunidade:** (O8) – Existência ou previsão de criação de centros/polos de inovação tecnológica no município do câmpus; e (O9) - Novas profissões e competências decorrentes do desenvolvimento tecnológico do mundo.
- **Ameaças:** (T8) – Desqualificação da imagem do serviço público e desvalorização da carreira do servidor público; e (T5) – IFSC ainda não consolidado como referência para todos os seus públicos estratégicos.

As Forças da matriz SWOT mostra alto índice de capacitação dos servidores do IFSC e o processo de escolha democrática dos gestores das equipes. Como contribuição com a temática deste projeto estes aspectos são relevantes para a hipótese de se ter hoje na instituição boas práticas de gestão do conhecimento.

Quanto às Fraquezas da incipiência de indicadores e desequilíbrio quadros de servidores técnico-administrativos, representa também fraqueza ao projeto, tendo em vista a dificuldade de articulação entre os processos de planejamento, por causa dos poucos

---

<sup>1</sup> O acrônimo **SWOT** refere-se aos termos em inglês **Strengths** (Forças), **Weaknesses** (Fraquezas), **Opportunities** (Oportunidades) e **Threats** (Ameaças).

indicadores, e de dificuldade de condução adequada dos processos, tendo em vista a falta de dimensionamento de pessoal baseada em processos.

Quanto às Oportunidades, ressalta-se que a criação de polos de inovação de desenvolvimento de novas profissões e competências decorrentes do desenvolvimento tecnológico, contribuem que atividades intensivas em conhecimento se desenvolvam e com isso as práticas de gestão do conhecimento sejam intensificadas.

Por fim, em relação às Ameaças, como a imagem do IFSC ou valorização dos servidores e, conseqüentemente, da instituição pública, tem muito a ver com a possibilidade de se conseguir as parcerias para o projeto com as entidades parceiras.

O cruzamento SWOT não se aplica diretamente aos objetivos da perspectiva Pessoas e Conhecimento, pois foram elaborados para conjuntamente darem suporte ao alcance dos objetivos da perspectiva de Processos Internos. Dessa forma, o projeto contribuirá para a implementação do plano de gestão do conhecimento do IFSC, estando os fatores da SWOT relacionados acima relacionados ao projeto, ainda que não diretamente à perspectiva de Pessoas e Conhecimento.

## 4 ESCOPO

Para iniciar o projeto será necessário criar um grupo de trabalho para conduzir o projeto, que tenha a composição de um gestor de projeto, um servidor técnico administrativo, um docente e um representante da Diretoria de Gestão do Conhecimento. Se propõe ainda, o estabelecimento de parceria com grupos de pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina, em específico do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento que tem *Know-How* sobre o tema e, possivelmente, interesse em ter o IFSC como *case* de estudo. Além disso, o projeto deverá passar por análise e aprovação do Colegiado do Câmpus Florianópolis.

As etapas do projeto serão: a) identificar teoria do ciclo de vida do conhecimento para fundamentar a pesquisa; b) criar/adaptar instrumento de pesquisa (questionário) para coleta de informação sobre as práticas de gestão de conhecimento no IFSC; c) identificar público-alvo e amostra de aplicação do estudo; d) aplicar o questionário; e) tabular e analisar os dados.

### 4.1 Identificar teoria do ciclo de vida do conhecimento para fundamentar a pesquisa

Esta etapa será baseada em um estudo teórico de consulta à literatura sobre a área de Gestão da Informação e Conhecimento e deve ser desenvolvida pelo Grupo de Trabalho com foco em definir um estudo teórico sobre o ciclo de vida do conhecimento que servirá como direcionador metodológico para o estudo.

Sobre este ponto, sugere-se o uso da teoria do Ciclo de Vida do Conhecimento da *Asian Productivity Organization (APO)*<sup>2</sup> que é uma instituição intergovernamental e internacionalmente aceita por suas ações em prol da Gestão do Conhecimento. Com isso, desenvolveram um guia facilitador de gestão do conhecimento (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2020) que dispõe o ciclo do conhecimento organizacional em cinco etapas, conforme figura 3:

---

<sup>2</sup> <https://www.apo-tokyo.org/about/overview/>

**Figura 3** – Ciclo de vida do Conhecimento APO



**Fonte:** ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2020

Apesar de ser uma teoria internacional, iniciada por integrantes de países da Ásia, a teoria é fundamentalmente aceita no âmbito nacional e vastamente estudada pelos pesquisadores brasileiros da área de Gestão do Conhecimento. Os cinco passos do ciclo de vida do conhecimento são identificados como (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2020):

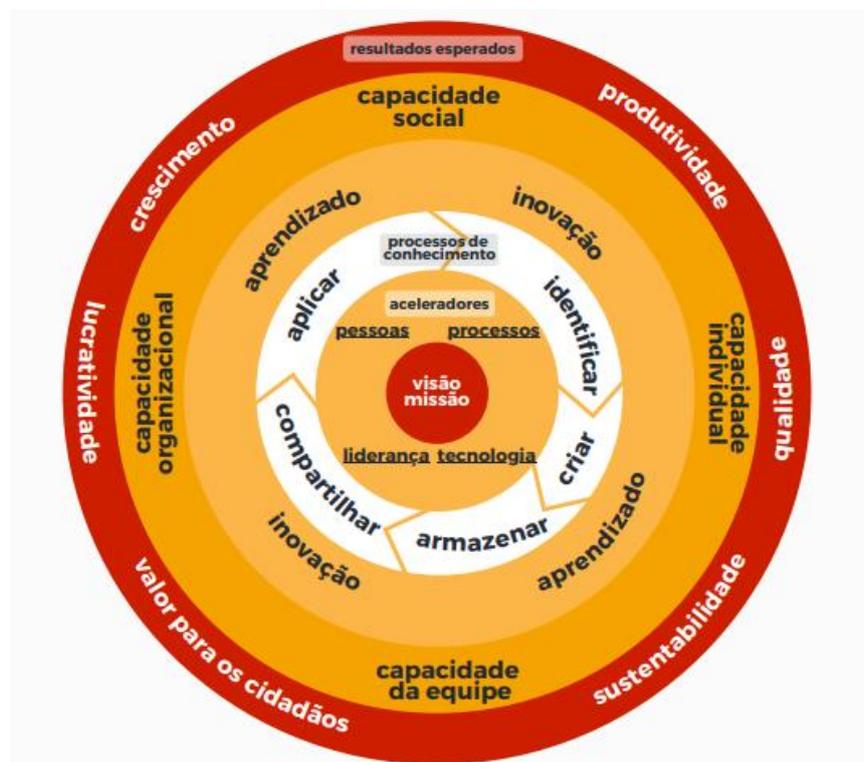
- 1) Identificar conhecimento: é o passo inicial e crucial do ciclo de vida do conhecimento e diz respeito ao diagnóstico do conhecimento necessário para desenvolver as competências essenciais da organização;
- 2) Criar conhecimento: o conhecimento é criado e desenvolvido por meio de aprendizagem; um novo conhecimento é criado em um certo estágio do processo de integração ou fusão de diferentes conhecimentos; a criação de conhecimento elimina as lacunas de conhecimento, seja por meio da conversão do conhecimento, seja pela criação de um novo conhecimento; Há muitas maneiras de criar um novo conhecimento: Nível individual; Nível de equipe; Nível organização;
- 3) Armazenar conhecimento: diz respeito à representação do conhecimento existente, de modo que ele possa ser acessado e transferido; trata-se da preservação do conhecimento organizacional para permitir fácil recuperação;
- 4) Compartilhamento conhecimento: compartilhar conhecimento envolve o processo de fazer com que uma pessoa acompanhe o pensamento de outra; trata-se de uma troca regular e sustentável de conhecimento; promove aprendizagem contínua para alcançar os objetivos organizacionais; A

tecnologia pode ser utilizada para aumentar o compartilhamento de conhecimentos.

- 5) Aplicar conhecimento: diz respeito à efetiva integração do conhecimento por pessoas e organizações em sua prática diária; trata-se da utilização e reutilização do conhecimento existente na organização; conhecimento só agrega valor quando é usado para melhorar os produtos e a prestação de serviços;

A teoria do ciclo de vida do conhecimento (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2020) é representada de forma ampla e diversificada em diversos modelos na literatura, como se observa na figura 4 a seguir:

**Figura 4** – Framework da Gestão do Conhecimento APO



**Fonte:** Felicidade et al (2021)

Felicidade *et al* (2021) ilustrou o *Framework* da Gestão do Conhecimento da APO, observando o processo de aprendizagem, inovação, capacidade organizacional, social, individual e de equipe. Tendo como resultado esperado desse processo a produtividade, qualidade, sustentabilidade, valor para os cidadãos, lucratividade e crescimento. Este modelo

pode ser utilizado como fundamento da pesquisa, tendo como intenção avaliar a prontidão do IFSC para a Gestão do Conhecimento.

O estabelecimento de parceria com a universidade e estudantes de pós-graduação poderá ser requerido para efetivação da etapa e será enriquecedor para o estudo no IFSC. A decisão pelo modelo teórico será feita após análise e delimitação do estudo pela equipe do projeto.

#### 4.2 Instrumento de pesquisa (questionário) para coleta de informação sobre as práticas de gestão de conhecimento no IFSC

Esta etapa prevê a adaptação de um instrumento de pesquisa, que será um questionário a ser aplicado no ambiente do Câmpus.

O questionário deverá ser objetivo, com questões fechadas, configurado de forma que permita uma única resposta por pessoa com uso de ferramenta informatizada especializadas em questionários online (*GoogleDocs; MSForms*), que são gratuitos e suficientes para serem utilizados no projeto. Desta forma, a pesquisa poderá ser facilmente disponibilizada a todos os servidores e docentes do IFSC, Câmpus Florianópolis, tendo em vista que os dados, após aplicação são disponibilizados em forma de tabelas e gráficos, facilmente analisados. Destaca-se, neste ponto, que se o grupo de pesquisa optar pela aplicação em uma área específica da instituição poderá realizar, no entanto, os resultados refletirão o ciclo do conhecimento apenas daquele universo. Poderá, também, a equipe de pesquisa optar por outro sistema de coleta de dados, a partir de outros processos de estudos como entrevistas, observação, pesquisa documental e/ou grupos de estudos.

Importante ressaltar que, como todo processo de pesquisa, o questionário definido e adaptado para a realidade do IFSC, deverá ser passado por um pré-teste com cinco pessoas pertencentes ao público-alvo, que ao responder a pesquisa irão validar o instrumento, quanto a forma, usabilidade e entendimento das questões. As pessoas pertencentes ao pré-teste não participarão da aplicação da pesquisa final.

A equipe do projeto poderá recorrer aos docentes e técnicos da área de TI do câmpus Florianópolis para apoio na configuração e ajuste do questionário online e desenvolver planilha *Power BI* para tabulação e melhor visualização dos dados resultantes da coleta de dados.

#### 4.3 Identificar público-alvo e amostra de aplicação do estudo

O público-alvo definido para o projeto são os técnicos administrativos e professores do IFSC, Câmpus Florianópolis, em atividade no dia de início da aplicação do instrumento de pesquisa. Como opção para a instituição, poderá ser delimitado o estudo em setores específicos ou amostra metodologicamente definida.

#### 4.4 Aplicar o questionário

O questionário deverá ser aplicado, por meio de ferramenta on-line, após concluída todas as etapas anteriores descritas. Sugere-se que o questionário seja disponibilizado pelo prazo mínimo de 45 dias, para que pessoas do público-alvo que eventualmente estiverem de férias, possam ter a oportunidade de participar da pesquisa.

Ainda assim, como forma de orientação e engajamento, necessita-se neste ponto, o desenvolvimento de um plano de comunicação para dar amplo conhecimento ao público interno do IFSC do instrumento a ser respondido, sua importância e implicação positiva para as atividades e gestão da instituição, conforme descrito no item 12 deste projeto.

O plano de comunicação deve conter, no mínimo: 1) mensagem orientativa ao público-alvo divulgando a pesquisa, seus objetivos, justificativa e alinhamento estratégico; 2) comunicação interna em ambiente Intranet no lançamento do instrumento com ampla divulgação da pesquisa; 3) comunicação interna em ambiente Intranet na última semana de vigência do questionário; 4) sensibilização dos gestores e coordenadores de equipes em fórum específicos, como reuniões de trabalho e outras ações que possam ser relevantes abordar o assunto.

O número mínimo de respondentes para representar a realidade deve ser observado e calculado de acordo com o número total de pessoas da público-alvo. Por exemplo: considerando o número total de servidores do IFSC, Câmpus Florianópolis (559), o tamanho da amostra<sup>3</sup> deverá ser de 184 respondentes, considerando 90% de confiabilidade dos dados e um erro amostral de 5%.

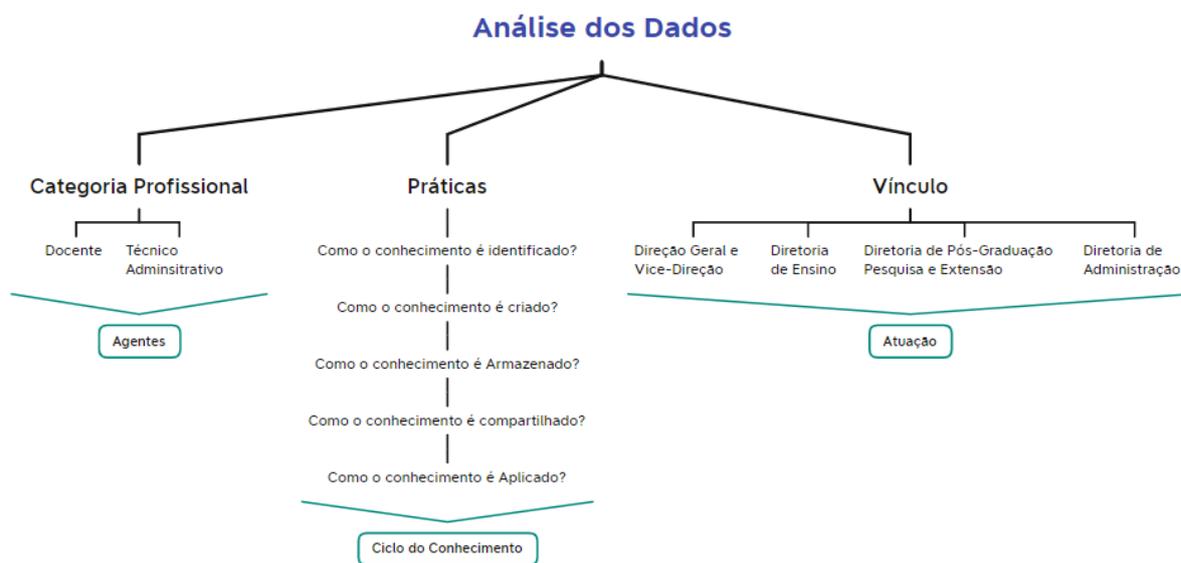
---

<sup>3</sup> para cálculo da amostra: <https://solvis.com.br/calculos-de-amostragem/>

#### 4.5 Tabular e analisar os dados

Nesta etapa deverá ser realizada a tabulação e análise dos dados coletados pela pesquisa. Os dados serão disponibilizados pela ferramenta de questionário eletrônico em planilha de dados que facilitará a tabulação e inferência sobre os dados. A tabulação deve evidenciar as categorias de análise relacionadas abaixo, que são os Agentes, as Práticas de Gestão do Conhecimento e o vínculo de atuação.

**Figura 5** – Categoria de Análise dos Dados



**Fonte:** Elaborada pela autora (2021)

As categorias sugeridas poderão ser adaptadas de acordo com o entendimento do Grupo de trabalho e eventuais ajustes de público-alvo do estudo. Cabe considerar, que os elementos evidenciados na figura 5 trarão o panorama do ciclo do conhecimento no IFSC. O vínculo de atuação poderá ser detalhado de acordo com o critério de análise da pesquisa.

#### 4.6 Redigir relatório e apresentar os resultados

Por fim, ao término da análise dos dados, o relatório deverá ser redigido, apresentando as nuances do ciclo do conhecimento no IFSC, Câmpus Florianópolis a partir

da inferência da análise dos dados e descritos com base em uma análise SWOT, identificando as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

O relatório deverá ser apresentado às instâncias estratégicas do IFSC e ter como propósito, servir de elemento delineador das ações do objetivo estratégico de “Fortalecer a Gestão do Conhecimento” na instituição e fonte de informação para tomada de decisão. Tendo sucesso na aplicação, o relatório pode sugerir a aplicação do instrumento de pesquisa nos outros Câmpus da instituição.

## **5 PREMISSAS**

As premissas do projeto são as ações, atividades e definições essenciais para a execução do projeto. Neste projeto são condições necessárias, porém incertas, para melhor execução do projeto:

- a pesquisa será autorizada pelo Colegiado do Câmpus.
- o estabelecimento de parcerias com Universidades será exitosa e ocorrerá dentro do cronograma previsto.
- As ações serão executadas em conformidade com o orçamento definido para o projeto.
- O número de respondentes possibilitará ter um conjunto de dados e informações suficientes para a etapa analítica do projeto.

Sabe-se que a determinação de premissas pode gerar riscos. Os riscos inerentes a este projeto estão disponíveis no item 11 deste projeto.

## **6 RESTRIÇÕES**

As restrições são fatos ou situações que limitam o projeto. Neste projeto são definidos como restrições:

- restrições orçamentárias para pagamento de bolsa aos pesquisadores da instituição universitária parceira, se for o caso;
- o tempo de aplicação: o questionário ser aplicado ao público-alvo uma única vez;
- os resultados decorrem de uma aplicação por meio de questionário, que pela limitação da ferramenta, pode prover uma coleta de dados limitada.

## 7 CRONOGRAMA

Nesta seção será apresentado o cronograma do projeto que visa identificar as etapas a serem percorridas e as respectivas datas de execução. Com o cronograma definido é possível definir a data final do projeto, que neste plano será em NOVEMBRO/2022.

**Quadro 2-** Cronograma

ETAPAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV
Apresentar o projeto para o Colegiado do Câmpus	■										
Aprovar o Projeto no Colegiado do Câmpus.		■									
Criar grupo de Trabalho para condução do projeto		■									
Estabelecimento de parceria com Universidade		■	■								
Criar/adaptar instrumento de pesquisa (questionário)			■	■							
Aplicar o questionário pré-teste do questionário					■						
Avaliar pré-teste e ajustar o instrumento de pesquisa					■						
Aplicar o questionário						■	■				
Tabular os dados								■			
Analisar os dados								■	■		
Redigir relatório										■	
Apresentar e avaliar os resultados											■

**Fonte:** Elaborado pela autora (2021)

O cronograma poderá ser alterado de acordo com a dinâmica do trabalho do grupo de pesquisa e eventuais situações adversas que possam ocorrer no decorrer da execução.

## 8 ORÇAMENTO

O projeto será executado com recursos próprios do Câmpus, não sendo elencado na relação os valores monetários do pagamento de salário dos servidores (técnicos administrativos e docentes), assim como, do apoio técnico de áreas internas da instituição envolvidas no projeto.

São itens a serem considerados no orçamento:

**Quadro 3 - Orçamento**

Item	Unid	Qtd	Elemento de Despesa	Código ND	Valor mensal	Tempo	Valor
Pagamento de bolsa a estudantes de pós-graduação da instituição parceira	Bolsistas contratados	02	Auxílio Financeiro a Pesquisadores	3.3.90.20	R\$ 1.200,00	9 meses	R\$ 21.600,00
							<b>R\$ 21.600,00</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2021)

Cabe salientar que os elementos descritos no quadro 3 são despesas a serem realizadas de acordo com o planejamento do grupo de trabalho, podendo ou não ser executadas. A previsão de realização das despesas será nos meses de março a novembro, quando da possível realização de parceria com Universidade parceira.

## 9 PARTES INTERESSADAS

Partes interessadas são os indivíduos ou organizações que direta ou indiretamente serão impactadas por determinada ação. O quadro 4 apresenta as partes interessadas do projeto, sua função, responsabilidades e nível de influência.

**Quadro 4 -** Partes interessadas

<b>Parte interessada</b>	<b>Função</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Nível de influência</b>
● IFSC, Câmpus Florianópolis	Patrocinador/ investidor	Fornecer recursos financeiros e de pessoas	Elevado
● Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional	Orientadora estratégica	responsável por promover e coordenar os processos de planejamento estratégico e a avaliação institucional.	Elevado
● Direção do Câmpus Florianópolis	Coordenador geral	responsável pela coordenação das ações de gestão de conhecimento.	Elevado
● Professores e Técnicos Administrativos	Participantes e beneficiários.	diretamente beneficiados com melhor gestão do conhecimento organizacional.	Moderado
● Alunos do Câmpus Florianópolis	Participantes e beneficiários.	diretamente beneficiados com melhor gestão do conhecimento organizacional	Moderado
● Sociedade	Beneficiários	Indiretamente beneficiada com melhor gestão do conhecimento organizacional e eficiência das entregas à sociedade.	Moderado
● Bolsistas pesquisadores	Auxiliares de pesquisa	responsável pelo apoio no desenvolvimento, aplicação e análise da pesquisa	Elevado
● Universidade parceira	Entidade parceira	responsável pela indicação de bolsistas pesquisadores e beneficiada pela oportunidade de desenvolver pesquisa no câmpus.	Elevado

**Fonte:** Elaborado pela autora (2021)

## 10 EQUIPE DO PROJETO

O grupo de trabalho que conduzirá o projeto deverá ser formado por uma equipe plural, com competências, habilidades e conhecimentos diversos, mas que se complementam. O quadro 5 demonstra a composição do grupo de trabalho, assim como suas funções e responsabilidades:

Quadro 5 - Equipe

<b>Integrantes da equipe</b>	<b>Função</b>	<b>Responsabilidade</b>
→ 01 Gestor de projeto;	Coordenar as atividades do grupo de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ser o ponto de contato do colegiado do curso e outras áreas gestoras do IFSC;</li><li>- Gerenciar pessoas e atividades do projeto;</li><li>- Buscar parcerias com universidades;</li><li>- Enviar mensagens do plano de comunicação;</li><li>- Validar questionário final;</li><li>- Validar relatório final;</li><li>- Apresentar e enviar resultados às instâncias estratégicas.</li></ul>
→ 01 servidor Técnico Administrativo do Câmpus;	Auxiliar na execução do projeto	<ul style="list-style-type: none"><li>- mapear público-alvo e tabular em base de dados;</li><li>- auxiliar na construção do questionário;</li><li>- auxiliar na divulgação da pesquisa;</li><li>- realizar a tabulação dos dados.</li><li>- contribuir na análise dos dados.</li><li>- acompanhar o número de respondentes;</li><li>- redigir o relatório final;</li><li>- realizar outras as atividades relacionadas;</li></ul>
→ 01 servidor Docente do Câmpus;	Auxiliar na execução do projeto	<ul style="list-style-type: none"><li>- auxiliar na identificação das teorias do ciclo de conhecimento;</li><li>- mapear público-alvo e tabular em base de dados;</li><li>- auxiliar na construção do</li></ul>

		<p>questionário;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- auxiliar na divulgação da pesquisa;</li> <li>- realizar a tabulação dos dados;</li> <li>- contribuir na análise dos dados;</li> <li>- acompanhar o número de respondentes;</li> <li>- redigir o relatório final;</li> <li>- realizar outras as atividades relacionadas;</li> </ul>
<p>→ 01 representante da Diretoria de Gestão do Conhecimento;</p>	<p>Contribuir no desenvolvimento das ações do projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- auxiliar na identificação das teorias do ciclo de conhecimento;</li> <li>- construir o questionário;</li> <li>- contribuir na análise dos dados e categorização das práticas de gestão do conhecimento</li> <li>- contribuir na redação do relatório final;</li> <li>- realizar outras as atividades relacionadas;</li> </ul>
<p>→ 02 pesquisadores da área da Ciência da Informação ou da Engenharia e Gestão do Conhecimento (opcionalmente)</p>	<p>Contribuir no desenvolvimento das ações do projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- auxiliar na identificação das teorias do ciclo de conhecimento;</li> <li>- auxiliar no mapeamento do público-alvo;</li> <li>- construir o questionário;</li> <li>- auxiliar na tabulação dos dados;</li> <li>- contribuir na análise dos dados e categorização das práticas de gestão do conhecimento;</li> <li>- contribuir na redação do relatório final;</li> <li>- realizar outras as atividades relacionadas;</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2021)

## 11 RISCOS

Todo projeto está suscetível a riscos que podem inviabilizar a sua execução total ou parcialmente. Durante o ciclo de vida do projeto, os riscos devem ser monitorados para minimizar eventuais impactos na execução das atividades. Resumidamente, os riscos foram identificados com sua probabilidade de ocorrência e planejado um plano de ação (resposta) para cada um deles. O quadro 6 apresenta os riscos identificados para este projeto, com respectiva probabilidade de acontecer, impacto e resposta de ação de enfrentamento:

**Quadro 6 - Riscos**

<b>Risco</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>	<b>Resposta</b>
Não ser autorizado pelo Colegiado do Câmpus.	Média	Crítico	Rever o projeto e remodelar de acordo com a necessidade do colegiado.
Ter a execução e cronograma prejudicado por demandas burocráticas de contratação de bolsistas pesquisadores.	Alta	Significante	Ajustar o cronograma para não prejudicar as etapas seguintes.
Ter a execução e cronograma prejudicado por restrições orçamentárias.	Média	Significante	O grupo de trabalho deverá suprimir as atividades que dependem da execução orçamentária.
O resultado ser prejudicado por não ter o número de respondentes suficientes.	Alta	Crítico	Estender o prazo de aplicação da pesquisa (coleta dos dados), analisar os setores que não tiveram nenhum respondente e fazer contato.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2021)

## **12 PLANO DE COMUNICAÇÃO**

O projeto terá um plano de comunicação definido para garantir a eficácia de sua execução. O plano de comunicação deve compreender:

- 1) mensagem de abertura do projeto e pedido de aprovação ao Colegiado do Câmpus;
- 2) mensagem de composição do grupo de trabalho;
- 3) mensagem orientativa ao público-alvo divulgando a pesquisa, seus objetivos, justificativa e alinhamento estratégico;
- 4) comunicação interna em ambiente Intranet no lançamento do instrumento com ampla divulgação da pesquisa;
- 5) comunicação interna em ambiente Intranet na última semana de vigência do questionário;
- 6) sensibilização dos gestores e coordenadores de equipes em fórum específicos, como reuniões de trabalho e outras ações que possam ser relevantes para abordar o assunto.
- 7) mensagem de finalização do projeto e pedido de apresentação dos resultados à Direção.
- 8) comunicação interna em ambiente Intranet de socialização dos resultados com o público-alvo.

## REFERÊNCIAS

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). Knowledge Management: Facilitator's Guide. APO: Tokyo, 2009. E-book. Disponível em: [https://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/Knowledge\\_Management\\_Facilitators\\_Guide\\_2020.pdf](https://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/Knowledge_Management_Facilitators_Guide_2020.pdf). Acesso em: 1 dez. 2021.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital*. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUSYA, V.; CROSSAN, M. Reconciling learning paradoxes through improvisation. In: Anais do Organization Learning, Knowledge and Capabilities Conference, London, Ontario, CA. *Anais...* London, Ontario, CA: [S. l.], 2007. Disponível em: [https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc2/papers/vera\\_and\\_crossan.pdf](https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc2/papers/vera_and_crossan.pdf). Acesso em: 2 dez. 2021.

FELICIDADE, C. P.; ARAUJO, W. C.; POLEZA, M.; VARVAKIS, G. Tópicos em Gestão do Conhecimento para iniciantes. Florianópolis: NGS, 2021. *E-Book*. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/230450>. Acesso em: 24 dez. 2021.

FREITAS, E. da S. Gestão do conhecimento na administração pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas. *Revista Controle - Doutrina E Artigos*, v. 15, n. 1, p. 424–457, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v15i1.351>. Acesso em: 2 dez. 2021.

IFSC. Plano de Desenvolvimento Institucional (2020-2024). Florianópolis, IFSC: 2020. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1XiW-Iox93MuAimDCT2BcZTfrGfG0nC1T/view>. Acesso em: 3 dez. 2021.

MEC. Plataforma Nilo Peçanha. 2021. Disponível em: <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/2021.html>. Acesso em: 1 dez. 2021.