

ROADMAP PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UTFPR



Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

ROADMAP PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UTFPR

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) Douglas Nuss, ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP da UTFPR, sob orientação do(a) docente Prof. Dr. Marco Antonio Ferreira, e Prof.^a Dr.^a Paula Regina Zarelli, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Resumo

03

Instituição, público alvo

04

Contexto, diagnóstico

05

Objetivos

06

Recomendações de intervenção

07

Plano de Gestão do Conhecimento

10

Equipe Responsável

19

Referências

20

Protocolo de Recebimento

21

SUMÁRIO

RESUMO

Este documento apresenta um roteiro para implementação da Gestão do Conhecimento (GC). A intenção é que este roteiro possa ser utilizado não somente na entidade de análise desta pesquisa, mas por outras instituições que se identifiquem com a situação problema ou possuam características semelhantes, ou ainda, podendo ser adaptado conforme a necessidade, oportunidade e conveniência de cada instituição.

Este Produto Técnico Tecnológico (PTT) foi elaborado com base no Modelo de Gestão do Conhecimento Aplicado ao Setor Público Brasileiro - MGCASP (Batista, 2012), que é uma adaptação do *"Knowledge Management - Tools and Techniques Manual"* (APO, 2020) para o setor público, brasileiro. Baseia-se ainda, nos conceitos do *"European Network of Public Employment Services - Practitioner Toolkit on Knowledge Management"* (North K., Scharle A., 2019).

Conforme Batista (2012), um roteiro de implementação deve ser de fácil entendimento, mas sem furtar-se ao aprofundamento necessário para obtenção do sucesso, e ainda, segundo APQC (2002) "Einstein disse que não se pode gerenciar mais de sete variáveis por vez" portanto, sob esta ótica, não seria interessante uma complexidade tal, que possa minimizar uma boa implementação, o que vai de encontro a divisão em sete critérios-chave de avaliação: Liderança, Processos de trabalho, Pessoas, Tecnologia, Processos de Conhecimento, Aprendizagem e inovação, Resultados da GC.

As contribuições práticas esperadas desta intervenção, incluem a melhoria da eficiência organizacional, a redução de retrabalho, o aumento da inovação através do compartilhamento de ideias e aprendizados, e a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo. Espera-se que o impacto dessas mudanças se reflita em uma maior produtividade, melhor qualidade dos produtos e serviços, e maior satisfação dos colaboradores, comunidade acadêmica e a sociedade como um todo.



Se você não sabe para onde está indo, qualquer caminho serve... (W. Shakespeare – Menestrel)

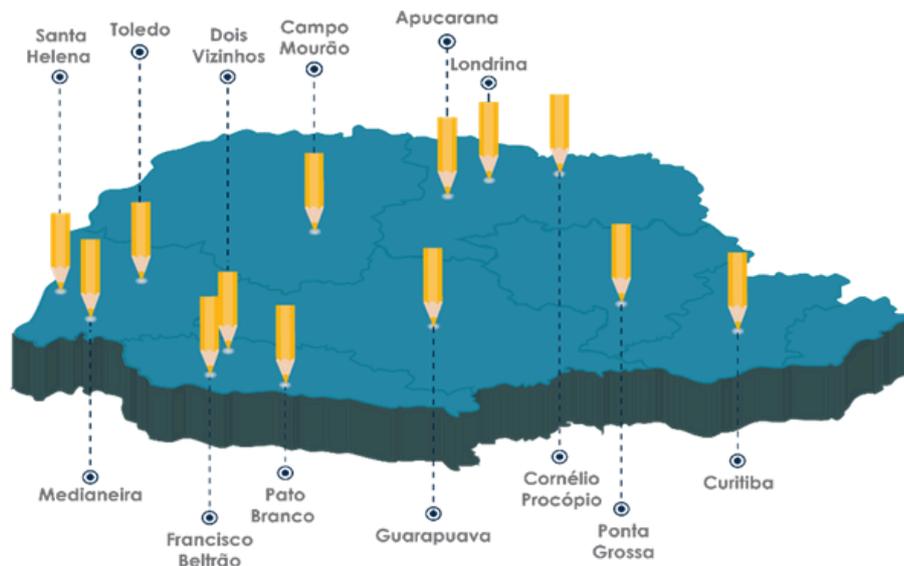
INSTITUIÇÃO: UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – REGIONAL NORTE

A **UTFPR**, é uma Instituição Federal de Ensino Superior, localizada no Paraná, com 114 anos de existência, possui 13 Campi, com início de suas atividades em 1909 como “Escola de Aprendizes”, passou a se tornar Universidade em 2005. Possui atualmente mais de 110 cursos de graduação, 70 especializações, e 80 cursos de mestrado e doutorado, são cerca de 35mil estudantes, 2.430 docentes e 1.100 técnico-administrativos.

Para esta pesquisa, foi escolhida a regional norte, composta pelos Campi: Londrina, Apucarana e Cornélio Procópio.

PÚBLICO-ALVO: O público-alvo direto, são os servidores da instituição, pois são os agentes envolvidos diretamente no processo e que permitem a implementação deste plano.

O público-alvo indireto, são os demais agentes envolvidos e que tanto podem contribuir indiretamente, como também se serão beneficiados com os resultados deste trabalho a saber, comunidade acadêmica e a sociedade como um todo.



CONTEXTUALIZAÇÃO

DIAGNÓSTICO: Os dados da amostra identificou que a organização se encontra no Nível 1 “Reação” (desconhece a GC), ou seja, não possui um sistema centralizado para a gestão de conhecimento. Além disso, os critérios avaliados revelaram que apenas a infraestrutura de TI encontra-se no nível 3 (expansão), mesmo assim, com possibilidade de melhorias no que se refere a infraestrutura de hardware/software para trabalho. Já nos demais critérios ficou evidenciado uma lacuna de melhoria na comunicação entre servidores e chefias e a alta administração, nos processos de trabalho, dificuldade na retenção e compartilhamento do conhecimento, e, no que se refere aos resultados, estes não são amplamente atingidos ou divulgados adequadamente.

SITUAÇÃO PROBLEMA: A organização enfrenta desafios relacionados à retenção e compartilhamento de conhecimento, resultando em processos ineficientes e retrabalho. A falta de uma estrutura formal de GC leva à perda de conhecimentos valiosos e dificuldade na inovação contínua, além disso, há espaços de melhoria no que tange a um ambiente mais colaborativo.



As práticas de GC constituem uma importante ferramenta de integração, e podem promover o clima organizacional.



OBJETIVOS



Melhorar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais através da GC.



Fomentar uma cultura de compartilhamento de conhecimento e inovação.



Alcançar um nível avançado de maturidade em GC, conforme os modelos e práticas recomendadas.



A qualidade nasce quando nós geramos a vontade de fazer melhor (Autor)

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

As recomendações aqui entabuladas, refletem criteriosa análise dos dados da pesquisa na unidade de análise, em relação a literatura abordada.

Destaca-se que, as recomendações são apenas um guia para que a instituição possa aprofundar os estudos nos aspectos de melhoria identificados, já que estes não se esgotam, podendo surgir outros aspectos e adequações necessárias no decorrer da implementação.

Como apontado anteriormente, a instituição possui nível de desconhecimento da GC, portanto, deverá ser iniciada a implementação observando o nível inicial.

Como a etapa 1 (auto-avaliação) já foi realizada, consigna-se a seguir, as intervenções necessárias em cada critério, diante das lacunas de conhecimento e aspectos de melhoria identificados.

Estes apontamentos devem ser observados na continuidade do projeto de implementação, sem prejuízo de outros que possam surgir durante a execução dos trabalhos.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

1- TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: Apesar do excelente desempenho (Nível 3-Expansão), foi identificado a necessidade de melhorias no que se refere à infraestrutura de hardware/software aos docentes, instabilidade na rede intranet, dificuldade de entrar as informações no sites institucionais. A queixa está no cerne da limitação dos equipamentos disponibilizados pela instituição, ainda, a dificuldade em se obter softwares para uso institucional e em aulas.

Recomendação: Avaliação em profundidade para estudo das necessidades, de forma mais objetiva, de formas para atuação, possibilitando melhoria neste aspecto. Isto contribuiria em muito na elevação no desempenho deste indicador.

2-LIDERANÇA: Obteve Nível 2-Iniciação. Foi identificado algumas oportunidades de melhoria no que se refere a comunicação entre as chefias, a alta administração e os colaboradores, em especial quanto aos projetos futuros, pois não tem sido amplamente divulgados. Diante disto, algumas atividades podem ser solicitadas de forma repentina, ou com curtos prazos para sua realização, surpreendendo os colaboradores com atividades repentinas.

Recomendação: Ampliar a divulgação da discussão acerca dos objetivos institucionais e da alta administração, podendo ser com ferramentas tecnológicas, canais institucionais, ou criação de novos meios. Ampliar a participação ou estender reuniões com as equipes de trabalho.

3-PROCESSOS DE TRABALHO: Obteve Nível 2-Iniciação. Foi identificado que os processos de trabalho são regrados quase exclusivamente pelo SEI-Sistema Eletrônico de Informações, mas que se mostra insuficiente para atender a todas as rotinas departamentais. Isto dificulta o ingresso de novos servidores e sua adaptação, seja por admissão, seja por troca de departamento, até mesmo quando o servidor assume determinados cargos de confiança/chefia. Isto demanda enorme retrabalho de aprendizado, fazendo inclusive com que se percam as experiências aprendidas *know how*. Além disso, aponta-se para um PGD Insuficiente para atendimento das demandas. Finalmente, foi apontado ainda um sistema de matrículas não inclusivo para novos alunos.

Recomendação: Torna-se importante armazenar as rotinas realizadas de maneira mais formal, utilização das plataformas wiki, manuais departamentais etc., poderiam facilitar a transição de servidores entre setores, ou até mesmo quando da admissão de novos servidores. Necessário ainda, aperfeiçoamento no sistema de matrículas para possibilitar a inclusão. Também importante aprofundar as melhorias necessárias à execução do PGD para uma forma mais abrangente.

4-Pessoas: Obteve Nível 2-Iniciação. Foi identificado que existem aspectos de melhoria no que concerne a capacitação dos servidores, em sua abrangência. Além disso, notou-se uma lacuna na promoção de práticas colaborativas, como *mentoring*, *coaching* e trabalho em equipes multidisciplinares. Essas deficiências se refletem em relatos de que o compartilhamento de conhecimento e a valorização das contribuições individuais não são amplamente reconhecidos e incentivados na cultura organizacional vigente.

Outro aspecto crítico diz respeito à ausência de mecanismos formais para mapear e gerenciar as competências dos servidores, dificultando a alocação estratégica de recursos humanos e a retenção do conhecimento organizacional

Recomendação: Sugere-se criação de uma política mais abrangente no que se refere a capacitação dos servidores, pautados nos interesses institucionais. Além disso, realização de cursos internos com inclusão de pautas envolvendo as principais dificuldades locais por meio de um levantamento; realizar reuniões de *coaching* ou *mentoring* fomentando o compartilhar a *expertise* dos profissionais.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

5-PROCESSOS DE CONHECIMENTO: Obteve Nível 1-Reação. Foi identificado que a instituição não adota uma prática efetiva relacionada a Gestão do Conhecimento, desta forma, os processos de captação, compartilhamento e armazenamento podem estar sendo prejudicados quando da troca de gestores, e até mesmo entre os grupos de trabalho, quando da realocação.

Recomendação: Implementar um plano de GC, que incentive a criação, permita a captação, o armazenamento e por fim o compartilhamento do conhecimento organizacional.

6-APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO: Obteve Nível 1-Reação. Foi identificado que neste aspecto, apesar de bem avaliado em relação aos demais na pontuação individual, a instituição pode estar direcionando mais aos agentes externos, do que para benefícios da própria instituição.

Recomendação: Sugere-se um aprofundamento neste indicador, e em especial, para voltar as práticas utilizadas em detrimento de aprofundamento interno das melhores práticas ensinadas aos agentes externos. Percebe-se que há o reconhecimento desta *expertise* institucional, mas não voltada para utilização interna administrativa ou educacional.

7-RESULTADOS DE GC: Obteve Nível 1-Reação. Foi identificado uma lacuna no acesso e divulgação ampla dos resultados e indicadores institucionais, dificultando a avaliação setorial e organizacional. Transparece o desconhecimento acerca de políticas formais de Gestão do Conhecimento na instituição.

Recomendação: Promover a ampla divulgação dos objetivos institucionais, e também em relação aos resultados obtidos. Sugere-se criar indicadores de desempenho que sejam mais claros e objetivos, p. ex. alcançar nota "x" na avaliação do MEC; obter "x" % de alunos formados ou efetivamente incluídos no mercado de trabalho; Aquisições de compras com menor prazo; etc.

RECOMENDAÇÕES GERAIS: Sugere-se a criação de uma comissão, para compor um grupo de trabalho de estudos deste documento, do MGCASP, e daqueles que o embasaram, no intuito de dar início a continuidade da implementação da GC na instituição, para que se possa aferir os inúmeros benefícios que a GC pode propiciar.

PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (PGC)

1º Diagnosticar

2º Planejar

3º Desenvolver

4º Implementar

- **Diagnosticar:** Avaliar o nível de maturidade (Apêndice 1), elaborar seu *business case*.
- **Planejar:** Definir visão, missão e objetivos/estratégias, se já definidos, priorizá-los no seu projeto de GC (individual, em equipe, intra e interorganizacional).
- **Desenvolver:** escolha do projeto piloto para ser testado, implementa e avalia seu resultado.
- **Implementar:** Discute os fatores críticos de sucesso e lições aprendidas no desenvolvimento, e passa-se a implementação definitiva.



Importante!

É fundamental capacitar os agentes envolvidos, no sentido de que estejam familiarizados com o Modelo de GC (MGCASP), antes de realizar as etapas previstas neste manual.

ETAPA 1 – DIAGNOSTICAR

Como fazer

Passo 1: Realizar a avaliação do grau de Maturidade, conforme **Instrumento de Avaliação**, que se encontra no **Apêndice 1**.

Esta etapa já foi realizada, e a instituição encontra-se no **Nível 1 “Reação”**, não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, publicidade, moralidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento.

Passo 2: Elaborar o *business case*

Elementos sugeridos para um *business case*:

- 1) Justificativa - razões operacionais e como se relacionam com os objetivos;
- 2) Objetivos - quais são os resultados esperados;
- 3) Descrição do Processo - escopo e abrangência, como ou onde será implementado;
- 4) Intervenção da GC - como a GC pode contribuir efetivamente para suprir as necessidades organizacionais;
- 5) Fatores críticos de sucesso - o que pode contribuir para o sucesso do projeto?
- 6) Análise do custo-benefício: qual relação entre o custo de implementação e os resultados que podem ser alcançados;

Nesta etapa, deverá ser designado um responsável encarregado de cuidar que as ações sejam executadas conforme previsto. Evidentemente, esse responsável quando necessário, poderá contar com uma ou mais pessoas para auxiliá-lo na realização das ações.

Exemplo de um *business case*:

Título do business case - XXXX	
Justificativa	Havia necessidade de:
	1) Solucionar os desafios relacionados à retenção e compartilhamento de conhecimento, resultando em
	2) Minimizar perda de conhecimentos valiosos e dificuldade na inovação contínua
Objetivos	1) Melhorar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais através da GC.
	2) Fomentar uma cultura de compartilhamento de conhecimento e inovação.
	3) Alcançar um nível avançado de maturidade em GC, conforme os modelos e práticas recomendadas.
Descrição do processo ou projeto	1) Um grupo de servidores recebeu a tarefa de estudar as torinas do departamento de compras;
	2) Pesquisadores compartilharam resultados com outros cientistas por meio do sítio na internet
	Docushare.
	3) A empresa entregou um computador portátil com acesso à internet (em qualquer lugar do mundo)
	para 25 mil funcionários da área de assistência técnica.
	4) Para motivar as pessoas, em vez de conceder incentivos monetários, os funcionários sugeriram
	que fosse feito um reconhecimento pessoal. A ideia ou experiência aprovada por um comitê de seleção recebia o nome do funcionário.
Intervenção da GC	A solução, conhecida foi criação de:
	1) Disponibilização de infraestrutura de hardware;
	2) Criação de armazenamento em nuvem;
	3) Criação de manual de departamento - on-line com possibilidade de atualização ontime;
Fatores críticos de sucesso	1) Habilidade de reconhecer a necessidade de um método de GC para resolver seus problemas.
	2) Sistema de incentivos.
Análise custo-benefício	O projeto contribuirá na retenção de alunos, e com isto, mais advento de recursos;
	Os custos são mínimos, e estão relacionados ao tempo despendido em reuniões;

ETAPA 2 – PLANEJAR

O que é

Passo 1: Definir visão, missão, valores e objetivos e estratégias de GC

Recomenda-se neste caso, o aproveitamento dos documentos elaborados pela instituição como o Plano de Desenvolvimento institucional (PDI), missão, valor e objetivos já definidos;

Nesta etapa ainda, pode-se definir os indicadores, e lacunas de conhecimento encontradas na autoavaliação de maturidade.

Passo 2: identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados:

- Individuais;
- em equipe;
- Intraorganizacional;
- Interorganizacional;

Passo 3: Definir a estrutura de governança e práticas de GC;

A estrutura de governança nada mais é do que definição dos agentes envolvidos na organização deste processo, o papel que cada um exercerá.

Sensibilizar as pessoas na organização;

Além disso as práticas adotadas são as mais variadas formas, e podem derivar de sugestões anteriores como no APO 2020, ou de brainstorms em reuniões de equipe conforme mais se adequar ao contexto da equipe: reuniões, matriz de habilidades e competências, taxonomia e mapa de conhecimento, comunidades práticas, grupos de whatsapp etc.

Passo 4: Elaborar o PGC

Após a avaliação do grau de maturidade em GC – onde são identificados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria com vistas à implementação de GC – e depois de elaborar um business case justificando a importância da GC para a organização pública, torna-se possível identificar as principais lacunas de conhecimento estratégico.

Exemplo de planejamento:

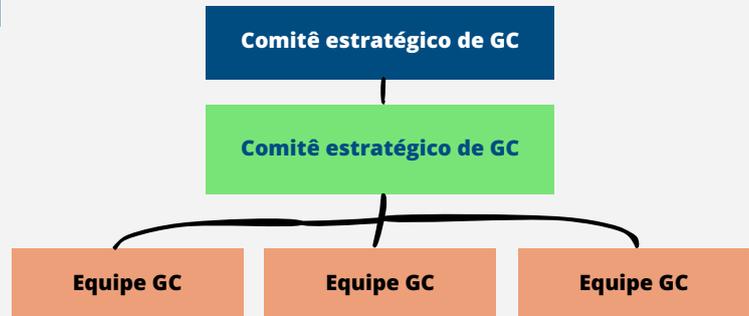
GRUPO Nº "X" - MEMBROS:
Lacuna principal de conhecimento
Os profissionais não podem contar, no momento, com o conhecimento tácito e explícito sobre as melhores práticas de ensino de referência internacional.
Visão de GC
Profissionais estão utilizando o conhecimento tácito e explícito sobre as melhores práticas de ensino para melhorar a retenção de alunos.
Objetivo de GC
Melhorar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais através da GC.
Estratégias de GC
1) Identificar, captar, armazenar, disseminar e aplicar o conhecimento sobre as melhores práticas de ...
2) Reescrever os formulários incorporando o conhecimento sobre melhores procedimentos;
3) Implantar repositório de conhecimentos para que os profissionais tenham acesso
ao conhecimento sobre melhores práticas.
4) Implantar comunidades de prática (COPs) virtuais para facilitar a transferência do conhecimento tácito dos colaboradores;
Indicadores de resultados da estratégia
1) Índice de conformidade dos resultados em relação aos objetivos traçados;
3) Aumento da retenção de alunos;
4) Índices de redução dos prazos na execução de compras;
5) Diminuir a rotatividade entre os setores;
PGC
1) Instituir unidade de GC e equipe de GC.
2) Estabelecer COPs (com profissionais do dos setores)
3) Implementar repositório de conhecimentos com as melhores práticas
4) Elaborar manual de treinamento para capacitar profissionais em compras e aquisição;

ETAPA 3 – DESENVOLVER

Neste passo são executadas as seguintes tarefas:

- i) definir a estrutura de GC;
- ii) definir as práticas de GC;
- iii) sensibilizar as pessoas na organização por meio da comunicação

Sugestão de estrutura e práticas (MGCASP):



Práticas de GC (Adaptado de MGCASP e APO 2020)		
Atividades do processo de GC	Práticas de GC	Práticas de TI
Identificar	Mapeamento de conhecimento, desenvolvimento de conteúdo, brainstorming, Captura de ideias e aprendizados, avaliações de aprendizagem, assistência dos pares, espaços de trabalho físicos colaborativos.	Ferramentas para gerar ideias, mapas mentais e Data mining, ferramentas de pesquisa avançadas.
Criar		
Armazenar	Documentação, banco de talentos repositórios de conhecimento.	Portal corporativo, repositório digital, blogs, armazenamento em nuvem, bibliotecas digitais, bases de conhecimento (wiki), redes sociais.
Compartilhar	Equipes de projetos interfuncionais, comunidades de prática, círculos de inovação, mentoring, fóruns, job rotation, Revisão de pós-ação, café do conhecimento, conferências.	Ferramentas de colaboração áudio e vídeo, vídeo communication, webinars, treinamentos com uso de computadores, Building Knowledge clusters, Collaborative Virtual Workspaces, redes sociais.
Aplicar		

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.

Exemplo de projetos de desenvolvimento

Nível	Foco	Projetos de GC
Individual	Desenvolvimento de competências, mapeamento do conhecimento, captura de conhecimento.	Treinamento formal, mentoring, coaching, salas de bate-papo, repositórios de conhecimento e narrativas.
Equipe	Colaboração e compartilhamento do conhecimento.	COPs e revisão pós-ação.
Intraorganizacional	Aprendizagem organizacional e pesquisa e desenvolvimento.	Benchmarking interno, redes de especialistas.
Interorganizacional	Desenvolvimento de redes de trabalho (network), gestão da inovação.	Benchmarking externo, redes de prática.

ETAPA 4 – IMPLEMENTAR

Mãos a obra

O PGC deve ser elaborado com base nas definições anteriores, a saber:

- Visão de GC;
- Ojetivos de GC;
- Estratégias de GC;
- Estrutura de governança;
- Práticas de GC; e
- Mecanismos de sensibilização.

Recomenda-se neste caso, o aproveitamento de documentos elaborados pela instituição, como o Plano de Desenvolvimento institucional (PDI), missão, valor e objetivos já definidos;

Nesta etapa ainda, pode-se definir os indicadores, e lacunas de conhecimento encontradas na autoavaliação de maturidade.

Exemplo de PGC

Projetos de GC	Resultados	Cronograma		Resposáveis	Recursos necessários
		Início	Fim		
1 Criação da Unidade de GC	-Unidade de Gc; -Política Instituída; -Recursos alicados	01/01/20xx	31/12/20xx	Gestor e Diretores	Despesas com encontros
2 Criação de COP's	Melhores práticas, lições aprendidas, novos designs e inovações no trabalho	01/01/20xx	31/12/20xx	Unidade e Comitê da GC	Orçamentos, inventivos, Pessoas
3 Identificar conhecimento crítico	Conhecimento essencial documentado: relação de especialistas, comunidade interna, sociedade, etc. Melhores técnicas de divulgação identificadas e documentadas	01/01/20xx	31/12/20xx	Unidade e Comitê da GC, COPs	Orçamento, Servidores, Consultores
4 Elaborar manual de processos de trabalho e de procedimentos (melhores práticas)	Manual de processos de trabalho e de procedimentos para cada processo, padrões estabelecidos	01/01/20xx	31/12/20xx	Representantes das COPs	Orçamento, servidores, Consultores
5 Estabelecer infraestrutura de TI	Intranet, internet, fórum, banco de dados de consumidores, especialistas etc.	01/01/20xx	31/12/20xx	Empresa de TI Unidade de GC	Orçamento, Tempo e insumos comitê GC, especialista TI

EQUIPE RESPONSÁVEL:

Douglas Nuss

Assistente em Administração - Universidade Tecnológica Federal do Paraná campus Londrina desde 2008; Mestrando em Administração Pública; Contador; Especialista em Direito do Trabalho; Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Londrina. Registro no CRC/PR 65.608/O.

Prof.ª Dr.ª Paula Regina Zarelli

Professora Adjunta na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Campus Santa Helena - PR. Professora Permanente e Coordenadora Adjunta do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP). Membro da Comissão de Autoavaliação do Comitê Gestor Nacional - PROFIAP. Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC), com período sanduíche na Universidad a Distancia de Madrid - ES (UDIMA). Administradora, possui experiência em Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento, Habitats de Inovação; capacitação e orientação de Agentes Locais de Inovação (Sebrae/CNPq). Atua nas áreas correlatas de capital intelectual, teletrabalho, capacidades dinâmicas, empreendedorismo, MPes, gestão pública, cidades inteligentes e sustentáveis. Coordenadora do Laboratório de Pesquisa Empreendedorismo Sustentável, Inovação e Conhecimento (LESIC) Membro do Grupo de Pesquisa Cidades Sustentáveis, Agenda 2030 e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável que desenvolve pesquisas em rede entre IES do Paraná e de São Paulo: Unicentro, Unioeste, Uninove, IEA USP e UTFPR. Integrante da Associação para a Gestão do Capital Intelectual - Santarém/Portugal. Membro do NAPI/OESTE Novos Arranjos de Pesquisa e Inovação Oeste do Paraná. Membro da Comissão de Estudos da ABNT/CEE-268 - Cidades e comunidades sustentáveis, Comissão espelho do ISO/TC 268 - Sustainable Cities and Communities.

Prof. Dr. Marco Antonio Ferreira

Doutor em Administração pela FEARP-USP, Ribeirão Preto. Professor nos programas de pós graduação PGP em Engenharia de Produção pela UEM e PROFIAP em Administração Pública pela UTFPR e MBA em Gerenciamento de Projetos. coordenador dos MBA's em Gestão de Projetos, Gestão de negócios com ênfase em Supply chain Management e Logística e MBA em Gestão de negócios com ênfase em Engenharia de Mercado e Organizações, professor do curso de Engenharia de Produção UTFPR nas áreas de Planejamento e Controle da Produção, Logística e Sistemas de Gestão Ambiental. Pesquisador nas áreas de Green Supply Chain Management, Closed-loop Supply Chain, Gestão Ambiental, Maturidade em Gerenciamento de Projetos e Política Nacional de Resíduos Sólidos. Com o avanço da ruptura causada pela Covid-19 tem focado estudos na área de resiliência da cadeia de suprimentos. Tem artigos publicados em Journal's de alto impacto tais como: Resources, Conservation and Recycling, Journal of Material Cycles and Waste Management, Benchmarking: An International Journal e Waste Management.

REFERÊNCIAS

Modelo de Gestão do Conhecimento Aplicado ao Setor Público Brasileiro - MGCASP (Batista, 2012).

"Knowledge Management – Tools and Techniques Manual" (APO, 2020)

"European Network of Public Employment Services – Practitioner Toolkit on Knowledge Management" (North K., Scharle A., 2019).

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Apucarana

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Cornélio Procópio

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado **“ROADMAP Para Implantação da Gestão do Conhecimento”**, derivado da dissertação de mestrado “Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento em uma Instituição Federal de Ensino Superior”, de autoria de Douglas Nuss.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Curitiba.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Produto Técnico Tecnológico e seu propósito é Implementar ações em Gestão do Conhecimento na Administração Pública.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “profiap.coord@utfpr.edu.br”.

Curitiba Pr, Julho de 2024.

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

Discente: Douglas Nuss

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Ferreira

Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Paula Regina Zarelli

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Curitiba, Julho de 2024

