



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

LUCIANO APARECIDO NASCIMENTO MACHADO

**MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COORDENADORIA DAS
FORTALEZAS DA ILHA DE SANTA CATARINA – CFISC.**

Florianópolis

2021

Luciano Aparecido Nascimento Machado

**MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COORDENADORIA DAS
FORTALEZAS DA ILHA DE SANTA CATARINA – CFISC.**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Eduardo Juan Soriano-Sierra, Dr.

Coorientador: Prof. Alexandre Augusto Biz, Dr.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Nascimento Machado, Luciano Aparecido
MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COORDENADORIA
DAS FORTALEZAS DA ILHA DE SANTA CATARINA - CFISC.GRADUAÇÃO
EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO / Luciano
Aparecido Nascimento Machado ; orientador, Eduardo Juan
Soriano-Sierra,, coorientador, Alexandre Augusto Biz,
2021.
135 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Gestão do
Conhecimento. Maturidade em Gestão do conhecimento.
Patrimônio Cultural.. I. Soriano-Sierra,, Eduardo Juan .
II. Biz, Alexandre Augusto . III. Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e
Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Luciano Aparecido Nascimento Machado

**MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COORDENADORIA DAS
FORTALEZAS DA ILHA DE SANTA CATARINA – CFISC.**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca
examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Vinicius De Luca Filho, Dr.
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC

Prof. Tiago Savi Mondo, Dr.
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC

Prof. Gregorio Jean Varvakis Rados, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Neri Dos Santos, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi
julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do
conhecimento.

Prof. Dr. Roberto Carlos dos Santos Pacheco
Coordenador do Programa

Prof. Eduardo Juan Soriano-Sierra, Dr.
Orientador

Prof. Alexandre Augusto Biz, Dr.
Coorientador

Florianópolis, 03 de setembro, 2021.

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado à minha amada esposa, Fabiola Aguiar Machado, meu...

Humano Amor de Deus.



*Tens o Dom de ver estradas
Onde eu vejo o fim
Me convences quando falas
Não é bem assim
Se me esqueço, me recordas
Se não sei, me ensinas
E se perco a direção
Vens me encontrar [...]*

Pe. Fábio de Melo, Scj.

AGRADECIMENTOS

Dedico esta dissertação de forma incondicional a todos que de alguma forma contribuíram neste processo. Um caminho, não muito longo, que teve seus desafios peculiares, mas que com apoio, dedicação e fé pode ser trilhado.

De forma especial a minha esposa, Fabíola, que não mediu esforços para que esta etapa pudesse ser proveitosa. Seu amor, sua compreensão, sua fé e predisposição em favor da construção deste trabalho foram de extrema importância. Sempre ao meu lado! Te amo.

A minha família, que apesar de não acompanharem o dia-a-dia desta etapa, tenho a certeza de que sempre estão torcendo por mim. Aos meus irmãos Marcos, Marcelo e Janaina, agradeço a alegria de compartilhar a vida.

Aos meus pais, Leonilda Keller Nascimento e Antônio Nascimento (*in Memoriam*), que na sua humildade puderam me passar valores os quais hoje percebo serem a verdadeira herança.

Ao corpo docente e aos colegas de PPGEGC e KNOWTOUR, de forma especial aos professores orientadores Dr. Eduardo Juan Soriano-Sierra e Dr. Alexandre Augusto Biz, pelas contribuições e orientações.

Aos servidores da Coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina- CFISC. Onde fui, desde primeiro contato, muito bem recebido. Agradeço a cada um deles, mas gostaria de enfatizar meu agradecimento à CFISC na pessoa de Roberto Tonera. Servidor da UFSC, arquiteto, pesquisador e apaixonado pelo seu trabalho, que para além deste e outros agradecimentos já lhe renderam citações e premiações no percorrer de sua carreira de mais de 3 décadas como servidor público Federal.

A Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC, que por meio de EGC em seu corpo docente e discente, ofereceu as condições adequadas a minha formação, hoje Mestre em Gestão do Conhecimento.

Completo meus agradecimentos expressando minha gratidão a CAPES-PROEX, pela concessão da bolsa de estudos que me possibilitou a dedicação exclusiva em todo o percurso da pesquisa.

*Se outrora o factor decisivo da produção era a terra e mais tarde o capital, visto como o conjunto de maquinaria e de bens instrumentais, hoje o factor decisivo é cada vez mais **o próprio homem**, isto é, a sua capacidade de conhecimento que se revela no saber científico, a sua capacidade de organização solidária, a sua capacidade de intuir e satisfazer a necessidade do outro. (PAPA JOÃO PAULO II, 1991)*

RESUMO

Na atualidade o conhecimento é reconhecido como principal ativo nas organizações e a verdadeira fonte geradora de valor, o que demanda a urgência de gerenciá-lo no contexto organizacional. Essa demanda se faz presente na gestão de patrimônios culturais. O estado brasileiro busca o reconhecimento do valor excepcional e universal- VUE dos bens patrimoniais listados na candidatura do Conjunto de Fortificações Brasileiras a Patrimônio Mundial da Humanidade. A Carta do Recife, documento norteador para gestão de patrimônios culturais, produzido para apoiar essa candidatura, apresenta diretrizes para a gestão de patrimônios das quais, se destaca, *fomentar a gestão do conhecimento para preservar a memória e estimular o turismo cultural*. Deste conjunto duas fortalezas, o Forte de Santo Antônio de Ratonés e a Fortaleza de Santa Cruz de Anhatomirim, estão sob administração da UFSC, por meio da gestão da coordenadoria das fortalezas da Ilha de Santa Catarina – CFISC, responsável pela guarda, manutenção e valorização desses patrimônios. Desta forma a Gestão do Conhecimento – GC é uma demanda real desta organização. Uma iniciativa de GC deve estar apoiada em um diagnóstico de maturidade. Diante disso, o objetivo geral desta pesquisa é: analisar o grau de maturidade em gestão do conhecimento na coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina- CFISC. E se caracteriza como uma pesquisa científica, de natureza aplicada, qualitativa, exploratória-descritiva que foi elaborada a partir de um estudo de caso. Os dados foram coletados e analisados a partir de uma triangulação entre aplicação de um instrumento de avaliação de maturidade em GC, pesquisa documental e entrevistas. A coleta dos dados se deu em fases distintas segundo a metodologia desenhada para cada fase da pesquisa. A aplicação do instrumento de avaliação foi realizada em maio de 2021, sendo que o questionário respondido por 6 servidores da CFISC. Por sua vez a pesquisa documental ocorreu concomitantemente a fase anterior, apoiada em documentos oficiais e informações divulgadas em sites oficiais ligados a estrutura organizacional da CFISC. E por fim as entrevistas foram realizadas em julho de 2021 com 4 servidores, os quais são responsáveis diretamente pela gestão das Fortalezas. O que possibilitou analisar a maturidade em GC na CFISC com amplitude. O nível de maturidade em GC na CFISC é de introdução, expansão. Há práticas de CG em algumas áreas da organização, porém ainda estão ocorrendo de forma individual e não organizacional, não estão institucionalizadas. Não são usadas com a finalidade principal de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. A organização está em fase de elaboração de suas diretrizes estratégicas. É fundamental o alinhamento destes direcionados aos objetivos da GC. A competência essencial, a singularidade, de ser a única universidade a gestora das fortificações deve ser alinhada à sua missão e visão. Todavia, a análise feita nesta pesquisa, apontou que a CFISC tem carências de processos para a retenção do conhecimento crítico organizacional. Por fim, acredita-se que os resultados encontrados poderão auxiliar na implementação de GC nesta coordenadoria e basear novas pesquisas que envolvam a Gestão do Conhecimento e a gestão de patrimônios, do ponto de vista da maturidade em GC e das práticas de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Maturidade em Gestão do conhecimento. Patrimônio Cultural.

ABSTRACT

Knowledge is currently recognized as the main asset in organizations and the true source of value. Therefore, knowledge management (KM) is crucial in the organizational context, including in cultural heritage administration. Regarding cultural heritage, Brazil seeks recognition of the outstanding universal value of the heritage included in the application of the Brazilian Fortresses Ensemble to the World Heritage sites, which is supported by the Recife Charter. This document offers guidelines for heritage management, such as *promoting knowledge management to preserve memory and encourage cultural tourism*. The Coordination of the Fortresses on the Island of Santa Catarina (CFISC), an administrative unit of the Federal University of Santa Catarina (UFSC), manages two fortresses of this ensemble, the Fort of Santo Antônio de Ratonés and the Fort of Santa Cruz de Anhatomirim. CFISC is responsible for guarding, maintaining, and enhancing these heritages, and, therefore, KM is vital for this organization. Based on the assumption that a diagnosis of maturity must support initiatives involving KM, this research aims to analyze the level of knowledge management in CFISC. It is a qualitative, exploratory, and descriptive applied research using the case study method. Data were collected and analyzed based on a triangulation involving the application of a KM maturity assessment tool, interviews, and documentary research. Data collection took place in different phases of the research, according to the methodology designed for each phase. The assessment tool was applied in May 2021, with the participation of six CFISC employees, and the documentary research was conducted in a previous phase, examining official documents and information from the CFISC's official websites. Finally, the interviews occurred in July 2021 with four employees directly responsible for managing the fortresses, allowing a broad analysis of KM maturity in CFISC. The level of KM maturity found in CFISC was "introduction (expansion)," since KM practices are observed individually and not institutionalized. Such practices are not primarily adopted to identify, create, store, share, and apply knowledge. CFISC is currently preparing its strategic guidelines, and it is crucial to align strategies and KM goals. The core competence and uniqueness of being part of the only university to manage fortresses in Brazil must be aligned with the CFISC's mission and vision. However, the analysis pointed out that CFISC lacks processes to retain critical organizational knowledge. Finally, these results may help KM implementation and support future studies on KM and heritage management from the point of view of KM maturity and practices.

Keywords: Knowledge Management. Knowledge Management Maturity. Cultural Heritage

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O Conjunto de Fortificações Brasileiras (1-11).....	23
Figura 2: O Conjunto de Fortificações Brasileiras (12-19).....	24
Figura 3: Espiral da Conservação do Conhecimento- Modelo SECI.....	41
Figura 4: <i>APO KM Framework</i>	51
Figura 5: Modelo de Gestão do conhecimento para a administração pública.....	53
Figura 6: Etapas do Plano de Gestão do Conhecimento- PGC.....	55
Figura 7: Organograma CFISC.....	59
Figura 8: Etapas da análise de conteúdo.....	62
Figura 9: Níveis de maturidade em GC.....	66
Figura 10: Nível de Maturidade em GC na CFISC.....	80
Figura 11: Gráfico Radar.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Gestão do Conhecimento e gestão de patrimônio cultural.	16
Quadro 2: Lista indicativa do Patrimônio Mundial	19
Quadro 3: Conjunto de Fortificações Brasileiras candidatas a Patrimônio Mundial.	22
Quadro 4: Gestão do Conhecimento e gestão de patrimônio cultural.	33
Quadro 5: Trabalhos alinhados a proposta de pesquisa.....	35
Quadro 6: Definições de Gestão do Conhecimento.....	38
Quadro 7: Definições de GC basilares à pesquisa.....	38
Quadro 8: Classificação das PGC's segundo as etapas do processo de GC.....	44
Quadro 9: Estudos sobre Maturidade em GC.....	49
Quadro 10: Resultados x princípios básicos da administração pública.....	53
Quadro 11: Resumo da estrutura metodológica: Classificação formal.	58
Quadro 12: Coleta e análise de dados.....	63
Quadro 13: Escalas de mensuração x critério.....	65
Quadro 14: Escalas de análise	65
Quadro 15: Organização dos documentos selecionados.....	68
Quadro 16: Matriz dos pontos fortes e oportunidades de melhoria da GC na CFISC	79
Quadro 17: Exploração do documento PDI- UFSC 2020-2024	82
Quadro 18: Exploração do documento Plano de cultura 2018-2022.....	83
Quadro 19: Exploração do documento A SecArte	84
Quadro 20: Exploração do documento	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição dos servidores.	60
Tabela 2: Apuração critério 1.0	72
Tabela 3: Apuração critério 2.0	73
Tabela 4: Apuração critério 3.0	74
Tabela 5: Apuração critério 4.0	75
Tabela 6: Apuração critério 5.0	76
Tabela 7: Apuração critério 6.0	77
Tabela 8: Apuração critério 7.0	77
Tabela 9: Classificação da avaliação da Maturidade da GC	78
Tabela 10: Síntese do Diagnóstico da Maturidade da GC na CFISC	80

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas

BTD/EGC- Bando de Teses e dissertações do Programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do conhecimento

IFSC- Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

IUCN- União Internacional para a Conservação da Natureza

ICCROM- Centro Internacional para o Estudo da Preservação e Restauração de Bens Culturais

ICMBio- Instituto Chico Mendes da Biodiversidade

ICOMOS- Conselho Internacional de Monumentos e Sítios

IPHAN- Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

IPEA- Instituto de Pesquisa Econômica aplicada

MMA - Ministério do Meio Ambiente

MD- Ministério da Defesa

Mtur- Ministério do Turismo

ODS- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU-Organização das Nações Unidas

PE-Pernambuco

PPGEGC Programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

PNTCN -Programa nacional de Turismo cultural e Natural-

RI- UFSC Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina

SecArte- Secretaria de cultura e Arte

SeCult- Secretária Especial de Cultura

CFISC- coordenadoria das Fortalezas da Ilha de Santa Catarina

SPU SC- Superintendência do Patrimônio da União em Santa Catarina

TCC- Trabalho de conclusão de curso

TIC's- tecnologias de informação e comunicação

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina

UNESCO- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

VUE- Valor excepcional e universal

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTO HISTÓRICO	17
1.1.1 Convenção para Proteção do Patrimônio Mundial Cultural e Natural	17
1.1.2 O Conjunto de fortificações brasileiras	20
1.1.3 As fortalezas de Santa Catarina	25
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	28
1.3 OBJETIVOS	30
1.3.1 Objetivo Geral.....	30
1.3.2 Objetivos Específicos	30
1.4 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO	30
1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA.....	33
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	36
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	37
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	37
2.1.1 Tipos de conhecimento	39
2.1.2 Processo de Gestão do Conhecimento.....	39
2.1.3 Ciclo de transformação do conhecimento.....	41
2.1.4 Práticas de gestão do conhecimento – PGC's	42
2.1.5 Competências essenciais.....	44
2.1.6 Conhecimento crítico.....	45
2.2 MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	46
2.2.1 Modelos de maturidade.....	46
2.3 MANUAIS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ...	49
2.3.1 Framework APO- Asian Productivity Organization	50
2.3.2 IPEA- Modelo de GC para a administração pública brasileira.....	52

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA	56
3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	56
3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	58
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA	61
3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	61
3.4.1 Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública	63
3.4.2 Pesquisa Documental.....	66
3.4.3 Entrevista.....	69
CAPÍTULO 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	71
4.1 DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE EM GC NA CFISC	71
4.1.1 Critério: Liderança em GC.....	71
4.1.2 Critério: Processos.....	72
4.1.3 Critério: Pessoas	73
4.1.4 Critério: Tecnologias	74
4.1.5 Critério: Processos de conhecimento	75
4.1.6 Critério: Aprendizagem e inovação	76
4.1.7 Critério: Resultados em GC	77
4.2 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA DOCUMENTAL	81
4.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES DAS ENTREVISTAS	86
4.3.1 Diretrizes Estratégicas.....	87
4.3.2 Práticas de GC	89
4.3.3 Conhecimento crítico e competência essencial.....	92
CAPÍTULO 5. ANÁLISE DA MATURIDADE EM GC NA CFISC	94
5.1 MATURIDADE EM GC	95
5.2 PRÁTICAS DE GC	96
5.3 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	97
5.4 COMPETÊNCIA ESSENCIAL E CONHECIMENTO CRÍTICO	99
CAPÍTULO 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	101

6.1	SUGETÕES DE PESQUISAS FUTURAS	103
	REFERÊNCIAS	104
	ANEXO A- INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC (BATISTA, 2012)	114
	ANEXO B- ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	117
	APÊNDICE A- Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) Avaliação da	
	GC	120
	APÊNDICE B- Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE): Entrevista.....	121
	APÊNDICE C- Transcrições das Entrevistas	122

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa nasceu a partir do reconhecimento do conhecimento, objeto de pesquisa do Programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - PPGEGC, como sendo o principal ativo nas organizações, públicas ou privadas, e agente gerador de valor (CEN, 2004; PACHECO *et al.*, 2010). Entendendo o conhecimento pela definição construída no próprio âmbito do programa como este sendo o “conteúdo ou processo efetivado por agentes humanos ou artificiais em atividades de geração de valor, seja ele científico, tecnológico, econômico, social ou cultural” (PACHECO, 2016, p.37), surge a urgência pelo gerenciamento deste conhecimento e o interesse por sua efetivação nos mais variados contextos organizacionais.

Neste sentido Dalkir (2005) afirma que a Gestão do Conhecimento deixou de ser novidade no ambiente organizacional, visto sua difusão e presença constante a décadas neste campo. Como disciplina já atinge sua maturidade e nos cabe agora pensar sobre seus princípios, sobre suas práticas e ferramentas, a fim de torná-las únicas e aplicáveis em determinados contextos. (DALKIR, 2005).

A Gestão do Conhecimento é reconhecidamente importante para o sucesso das organizações, públicas ou privadas. Entretanto, por vezes elas são aplicadas nas organizações de forma “intuitiva”, ou seja, a GC pode estar presente na organização sem que esta se dê conta (BATISTA, 2012).

Na administração pública brasileira, direta ou indireta, embora ainda seja marcante a presença de características ditas patrimonialistas e ou burocráticas, mostram-se presente movimentos voltados a participação do cidadão e focados nos resultados, a exemplo da Nova Administração Pública-NAP e o Novo Serviço Público-NSP. (SALME; MENEGASSO, 2009). Bem como, conceitos mais holísticos: *The New Public Governance*- NPG ou a Nova Governança Pública, a qual propõem a sociologia organizacional e a teoria de rede, na prestação de serviços à população. (OSBORNE, 2010, OSBORNE *et al.*, 2016).

No Brasil a gestão dos patrimônios culturais é realizada pela administração pública, mais precisamente pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional- IPHAN. Uma autarquia ligada ao Ministério do Turismo- MTur, responsável pela proteção e promoção dos patrimônios culturais do país (BRASIL, 2021). Alguns desses patrimônios culturais são reconhecidos pela UNESCO como patrimônio mundial devido seu valor para a humanidade.

Segundo Machado (2010), a gestão destes patrimônios requer uma abordagem ampla, pautada nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ODS, considerando o contexto político, social, institucional e econômico. Neste sentido a adoção de premissas apontadas pela Gestão do Conhecimento alinhadas as perspectivas da gestão destes patrimônios poderá levá-los a um novo patamar. Adoções de práticas de GC tem potencial de promover diversas mudanças, sejam elas em processos gerenciais, em gestão de pessoas e nas aplicações das tecnologias de informação e comunicação- TIC's (APO, 2009).

Frente a esta realidade, estudos sobre a aplicação e avaliação de práticas de Gestão do Conhecimento vêm sendo realizado nos mais diferentes contextos, organizacionais e acadêmicos. Sejam eles artigos científicos, teses e dissertações ou mesmo estudos aplicados dentro das próprias organizações. Entretanto, as revisões narrativas realizadas para esta dissertação mostram que a Gestão de Conhecimento é um contexto pouco explorado por estudos da área da gestão dos patrimônios, explicitando a lacuna a qual está dissertação almeja contribuir.

Todavia, cabe aqui expor, no quadro 1 abaixo, alguns dos trabalhos levantados para esta pesquisa. Dentre os quais apenas um deles não envolve a Gestão do Conhecimento de forma explícita em seu objetivo. Para Jureniene e Radzevicius (2014) a gestão do conhecimento do turista e dos trabalhadores das áreas do patrimônio são ativos fundamentais para a valorização do bem. Eles também destacam que o conhecimento é capaz de promover o engajamento de grupos potencialmente vulneráveis no desenvolvimento de projetos turísticos e de conservação e valorização de bens patrimoniais.

Quadro 1: Gestão do Conhecimento e gestão de patrimônio cultural.

Título	Autor	Objetivo do estudo
Models of cultural heritage management	JURENIENE; RADZEVICIUS, 2014	Analisar as práticas e modelos de gestão do patrimônio cultural, que são utilizados no mundo.
Knowledge Management and Cultural Heritage Repositories	DI BUONO <i>et al.</i> , 2013	Melhorar a gestão do conhecimento nos repositórios de patrimônios culturais através do processamento de linguagem Lexicon- abordagem gramatical (LG).
Virtual NUSAN-TARA: A Knowledge Management System Framework for Cultural Heritage And Local Wisdom Conservation In Indonesia.	MUKLASON <i>et al.</i> , 2012	UM framework de gestão do conhecimento denominado virtual NUSANTARA é proposto neste artigo. Capaz de armazenar, extrair e compartilhar o conhecimento de todos os aspectos da sabedoria e herança local da Indonésia.

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2020).

A fim de melhor entender o contexto ao qual estão inseridas as fortalezas da ilha de Santa Catarina, das quais duas são candidatas a patrimônio mundial da humanidade e que atualmente estão sob gestão da UFSC por meio da CFISC, uma excepcionalidade na gestão de patrimônios culturais no Brasil, e que são parte fundamentais deste estudo de caso, será apresentado um breve contexto histórico.

1.1 CONTEXTO HISTÓRICO

1.1.1 Convenção para Proteção do Patrimônio Mundial Cultural e Natural

No ano 1972, a Conferência Geral da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura -UNESCO, estabeleceu a Convenção para Proteção do Patrimônio Mundial Cultural e Natural com o objetivo de identificar e proteger sítios culturais e naturais considerados de *Valor Excepcional e Universal* (VUE) ao redor do mundo. Introduzindo a ideia de que uma porção do patrimônio cultural nacional tem tamanha importância, que este pode ser reconhecido como de grande valor para toda a humanidade. E mesmo que a responsabilidade primária sobre sua gestão seja da nação que o abrigue, esta excepcionalidade extrapolaria a seara nacional. A convenção se fez tão atrativa que aproximadamente mil bens foram inscritos na lista, já em seu anúncio, e 190 estados membros da organização das nações unidas- ONU foram signatários. (UNESCO, 2016).

Desde então as diretrizes da convenção são revisadas periodicamente, e no parágrafo 49 das Orientações para a aplicação da Convenção do Patrimônio Mundial a UNESCO define VUE, sendo:

[...] valor universal excepcional significa uma importância cultural e/ou natural tão excepcional que transcende as fronteiras nacionais e se reveste do mesmo carácter inestimável para as gerações actuais e futuras de toda a humanidade. Assim sendo, a protecção permanente deste património é da maior importância para toda a comunidade internacional. (UNESCO, 2019, p. 23).

Neste mesmo documento, no parágrafo 77 o comitê definiu que para integrar a lista de patrimônio mundial, o bem em questão precisa atender ao menos um dos 10 critérios estabelecidos pela convenção. (UNESCO, 2019). Sendo estes os critérios de avaliação:

- (i) Representar uma obra-prima do génio criador humano;
- (ii) Ser testemunho de um intercâmbio de influências considerável, durante um dado período ou numa determinada área cultural, sobre o desenvolvimento da arquitectura ou da tecnologia, das artes monumentais, do planeamento urbano ou a criação de paisagens;

- (iii) Constituir um testemunho único ou pelo menos excepcional de uma tradição cultural ou de uma civilização viva ou desaparecida;
- (iv) Representar um exemplo eminente de um tipo de construção ou de conjunto arquitectónico ou tecnológico ou de paisagem que ilustre um ou mais períodos significativos da história humana;
- (v) Ser um exemplo eminente de implantação humana tradicional, da utilização tradicional do território ou do mar, que seja representativo de uma cultura (ou culturas), ou da interacção humana com o meio ambiente, especialmente quando este último se tornou vulnerável sob o impacto de uma mutação irreversível;
- (vi) Estar directamente ou materialmente associado a acontecimentos ou a tradições vivas, ideias, crenças ou obras artísticas e literárias de significado universal excepcional (o Comité considera que este critério deve de preferência ser utilizado conjuntamente com outros);
- (vii) Representar fenómenos naturais notáveis ou áreas de beleza natural e de importância estética excepcionais;
- (viii) Ser exemplos eminentemente representativos dos grandes estádios da história da Terra, nomeadamente testemunhos da vida, de processos geológicos em curso no desenvolvimento de formas terrestres ou de elementos geomórficos ou fisiográficos de grande significado;
- (ix) Ser exemplos eminentemente representativos de processos ecológicos e biológicos em curso na evolução e desenvolvimento de ecossistemas e comunidades de plantas e de animais terrestres, aquáticos, costeiros e marinhos;
- (x) Conter os habitats naturais mais representativos e mais importantes para a conservação in situ da diversidade biológica, nomeadamente aqueles em que sobrevivem espécies ameaçadas que tenham um valor universal. (UNESCO, 2019, p. 29).

O Brasil ratificou a Convenção do Patrimônio Mundial em 1977, e a cidade de Ouro Preto (MG) foi o primeiro patrimônio brasileiro inscrito na lista, sob dois dos critérios, ser *“obra-prima do gênio criativo humano”* e *“testemunho único, ou ao menos excepcional, de uma tradição cultural ou de uma civilização que está viva ou que tenha desaparecido”*. Atualmente o Brasil possui 22 sítios, reconhecidos pela Unesco e integrantes da lista de Patrimônio Mundial da Humanidade. Dos quais, 14 sítios são patrimônios culturais, 7 patrimônios naturais e um é patrimônio misto (natural e cultural). (IPHAN, 2014).

Para além destes, os países que são signatários da convenção podem indicar bens que possam vir a ser declarados patrimônio mundial. Tal indicação deve ser feita, preferencialmente, a cada dez anos, sendo possível a revisão e atualização. (IPHAN, 2014).

A convenção para a Proteção do Patrimônio Mundial Cultural e Natural, da UNESCO, de 1972, estabelece que os estados parte devem preparar uma lista dos bens que consideram ser Patrimônios Culturais ou Naturais de valor universal excepcional VUE. Os quais tem a intenção de compor a Lista indicativa do Patrimônio Mundial- *A World heritage Tentative List*.

A partir desta lista de bens, o estado proponente deve elaborar um dossiê capaz de construir um argumento coerente e incontestável que sustente sua candidatura. O artigo 11, em

seu parágrafo 62, dessa convenção, define diretrizes operacionais norteadoras, a fim de que esta lista seja composta por sítios que representem a riqueza e diversidade cultural e natural existente em seu território. (IPHAN, 2015)

No ano de 2008, após uma lacuna de 10 anos sem atualizações o IPHAN atualizou esta lista. Em reunião técnica realizada na cidade do Rio Janeiro, após análises da distribuição dos bens indicados até então e apreciação de estudos de órgãos consultivos, foram definidas diretrizes para uma lista mais representativa cultural e territorialmente. Participaram o Instituto Chico Mendes da Biodiversidade (ICMBio), a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), além de órgãos consultivos da Convenção, como o Conselho Internacional de Monumentos e Sítios (ICOMOS), o Centro Internacional para o Estudo da Preservação e Restauração de Bens Culturais (ICCROM) e a União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN). (IPHAN, 2015).

Atualmente a lista indicativa brasileira é composta por 22 bens tombados como patrimônios culturais ou naturais brasileiros. Listados no quadro 2 abaixo.

Quadro 2: Lista indicativa do Patrimônio Mundial

PATRIMÔNIO	ESTADO	ANO
Igreja e Mosteiro de São Bento	RJ	1996
Palácio da Cultura - Antiga sede do Ministério de Educação e Saúde	RJ	1996
Parque Nacional do Pico da Neblina	AM	1996
Parque Nacional da Serra da Bocaina	SP, RJ	1996
Reserva Biológica do Atol das Rocas	RN	1996
Estação Ecológica de Taim	RS	1996
Estação Ecológica do Raso da Catarina	BA	1996
Cânions do Rio Peruaçu,	MG	1996
Estação Ecológica de Anavilhanas	AM	1998
Parque nacional da Serra do Divisor	AC	1998
Parque Nacional da Serra da Canastra	MG	1998
Área de proteção Ambiental Cavernas do Peruaçu	MG	1998
Parque Nacional da Serra da Capivara	PI	1998
Paisagem Cultural de Paranapiacaba: Aldeias e sistemas ferroviários na Serra do Mar	SP	2014
Ver-o-Peso	PA	2014
Teatros da Amazônia	MA; PA	2014
Conjunto de fortificações Brasileiras	Diversos ¹	2015
Barragem do Cedro nos Monólitos de Quixadá	CE	2015

¹ Conjunto de Fortificações do Brasileiras, estados ondes os patrimônios se encontram: AP, AM, RO, MS, SP, SC, RJ, BA, PE, RN

Geoglifos do Acre	AC	2015
Itacoatiaras do Rio Ingá	PB	2015
Sítio Roberto Burle Marx	RJ	2015
Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses	MA	2017

Fonte: Adaptado de UNESCO (2015).

Neste contexto se deu a submissão da candidatura do Conjunto de fortificações brasileiras a Patrimônio Mundial da humanidade. Na qual autoridades do estado brasileiro, ligadas a área da preservação e conservação dos Patrimônios Culturais e Naturais, firmaram acordo de se empenhar em favor desta candidatura. Esta coalizão foi estabelecida na Carta do Recife, documento que formaliza a intenção de se concentrar esforços em favor da superação de desafios a candidatura e aponta diretrizes que devem nortear as estratégias de gestão destes patrimônios.

1.1.2 O Conjunto de fortificações brasileiras

Conforme lista indicativa formulada pelo estado brasileiro, o conjunto de dezenove (19) fortificações coloniais do Brasil, bem seriado, busca reconhecimento como Patrimônio Mundial Cultural da Humanidade pela UNESCO. Nela constam catorze (14) fortificações dos séculos XVI e XVII, e cinco (5) do século XVIII, com arquiteturas e processos construtivos peculiares e distintos de outras colônias portuguesas do mesmo período (UNESCO, 2015). Todos os monumentos do conjunto de fortificações são salvaguardados pelo tombamento, instrumento de proteção mais antigo aplicado pelo IPHAN, decretado em diferentes oportunidades ao longo do tempo (BRASIL, 2021).

Estas fortificações fizeram parte de um esforço conjunto das Capitânicas hereditárias² na defesa e consolidação do território Luso-brasileiro (SECOMANDI, 2019). Elas não somente serviram para proteção e consolidação de vilas e cidades, mas também foram importantíssimas no contato entre diferentes culturas (UNESCO, 2015). Como descrito no documento de apresentação da Lista Indicativa:

A proposta desta inscrição é apresentar um conjunto de fortificações que contemple uma seleção de dezessete monumentos, representativos das construções defensivas implantadas no território brasileiro, nos pontos que serviram para definir as fronteiras marítimas e fluviais que

² Capitânicas hereditárias: Em março de 1534 o Brasil foi dividido em Capitânicas Hereditárias que tinham como objetivo povoar a colônia e proteger as terras recém descobertas de possíveis invasores. As Capitânicas Hereditárias foram formadas por faixas lineares de terra, indivisíveis e inalienáveis, que partiam do litoral prolongando-se até a linha do Tratado de Tordesilhas (VASCONCELOS, 2011).

resultaram no maior País da América Latina: o Brasil (UNESCO, 2015 p.2).

As dimensões continentais do Brasil são resultado de um lento processo de expansão, executado ao longo de quatro séculos. A construção de fortificações funcionou em grande medida para consolidar estratégias de ocupação futura desses vastos espaços geográficos (UNESCO, 2015, p.8).

O conjunto de fortificações brasileiras é formado por diversos monumentos nacionais espalhados por diferentes estados brasileiros. Estas construções fizeram parte de um projeto unificado da metrópole para todas as capitanias brasileiras. Entretanto, foram implantadas pelos europeus no Brasil de forma descentralizadas e contaram com os esforços, mão de obra e materiais construtivos, das próprias capitanias. Esta descentralização resultou em centenas de fortificações em todo o território colonial de diferentes formas, tamanhos e estilos arquitetônicos e serviam muito mais aos interesses locais do que aos da metrópole. (SECOMANDI, 2019).

Uma diversidade de técnicas construtivas, materiais e engenhosidade foram aplicadas nestas fortificações, marcando significativamente estes projetos. Um exemplo são as soluções únicas para uso de materiais abundantes na região e a cultura local que eram muito diferentes das encontradas no velho mundo. (UNESCO, 2015; SECOMANDI, 2019).

O trabalho de curadoria realizado para apuração das fortificações que compõem a candidatura seriada das fortificações brasileiras selecionou os monumentos listados no quadro 3 abaixo.

Quadro 3: Conjunto de Fortificações Brasileiras candidatas a Patrimônio Mundial.

	MONUMENTO	LOCALIZAÇÃO	ANO	SALVAGUARDA
1	Forte de Santo Antônio de Ratonés	Florianópolis/SC	1740	Tombamento federal de 1938
2	Fortaleza de Santa Cruz de Anhatomirim	Governador Celso Ramos/SC	1740	Tombamento federal de 1938
3	Fortaleza de Santo Amaro da Barra Grande	Guarujá/SP	1584	Tombamento federal de 1964
4	Forte de São João	Bertioga/SP	1532	Tombamento federal de 1940
5	Fortaleza de Santa Cruz da Barra	Niterói/RJ	1578	Tombamento federal de 1939
6	Fortaleza de São João	Rio de Janeiro/RJ	1602	Tombamento federal de 1938
7	Forte de Nossa Senhora de Monte Serrat	Salvador/BA	1582	Tombamento federal de 1957
8	Forte de Santo Antônio da Barra	Salvador/BA	1534	Tombamento federal de 1938
9	Forte de Santa Maria	Salvador/BA	1625	Tombamento federal de 1938
10	Forte de São Diogo	Salvador/BA	1625	Tombamento federal de 1954
11	Forte São Marcelo	Salvador/BA	1625	Tombamento federal de 1938
12	Forte de São Tiago das Cinco Pontas	Recife/RE	1630	Tombamento federal de 1938
13	Forte de São João Batista do Brum	Recife/RE	1630	Tombamento federal de 1938
14	Forte Santa Cruz de Itamaracá	Itamaracá/RE	1630	Tombamento federal de 1938
15	Forte de Santa Catarina	Cabedelo/PB	1590	Tombamento federal de 1938
16	Forte dos Reis Magos	Natal/RN	1597	Tombamento federal de 1943
17	Fortaleza de São José	Macapá/AP	1794	Tombamento federal de 1943
18	Forte Príncipe da Beira	Costa Marques/RO	1776	Tombamento federal de 1950
19	Forte de Coimbra	Corumbá/MS	1777	Tombamento federal de 1950

Fonte: Adaptado de UNESCO (2015)

Para a formação do conjunto foram levadas em consideração o estado atual de conservação do bem, a participação na defesa do território nacional, o papel na delimitação das fronteiras brasileiras e a variedade de representações eruditas do conjunto, observada pelas características de diversas escolas arquitetônicas aplicadas aos projetos. (UNESCO, 2015). Apresentadas nas figuras 1 e 2.

Figura 1: O Conjunto de Fortificações Brasileiras (1-11).



Fonte: Adaptado de UNESCO (2015).

Figura 2: O Conjunto de Fortificações Brasileiras (12-19).



Fonte: Adaptado de UNESCO (2015).

A proposição da candidatura do conjunto de fortificações brasileiras se baseia em dois dos dez critérios, já citados neste texto, estabelecidos na Convenção do Patrimônio Mundial da UNESCO, com a finalidade de assegurar o valor universal extraordinário- VUE de um bem. A saber:

(ii) ser testemunho de um intercâmbio de influências considerável, durante um dado período ou numa determinada área cultural, sobre o desenvolvimento da arquitetura ou da tecnologia, das artes monumentais, do planejamento urbano ou da criação de paisagens.

(iv): ser um exemplar excepcional de um tipo de edifício, conjunto arquitetônico ou tecnológico ou paisagem que ilustre (um) estágio(s) significativo(s) da história humana. (UNESCO, 2015, p.5).

A proposição de candidatura também descreve declaração de autenticidade e integralidade que se apoia na constante evolução destes patrimônios durante o período de dominação da coroa portuguesa, e na utilização de alguns deles até meados do século XX. Apesar destes não serem mais utilizados como arquiteturas de defesas, são facilmente reconhecidos como tal.

Nesse sentido, todos os fortes selecionados para representar o conjunto estão íntegros como fortificações, permitindo seu entendimento como tal e a compreensão dos diferentes momentos e fatos históricos que representam, garantido sua autenticidade nos aspectos de forma, desenho, materiais e substância (UNESCO, 2015, p.7).

1.1.3 As fortalezas de Santa Catarina

As construções das fortificações em Santa Catarina remontam ao Século XVIII. O engenheiro militar português Brigadeiro José da Silva Paes³, na data governador de Nossa Senhora do Desterro, atual Florianópolis, deu início em 1739 a construção das fortificações que viriam a compor o complexo de defesa da barra norte da ilha de Santa Catarina. O principal objetivo dessas fortificações era a proteção, buscando impedir a entrada de navios estrangeiros que aportavam em terras da colônia portuguesa, normalmente por expedições que rumavam a caminho das riquíssimas terras da Bacia do Rio da Prata⁴.

Uma vasta região de terras que se estendiam desde as margens do Rio da Prata até o sul de Santa Catarina permaneceu inabitada, ou “não colonizada”, por parte do Império Português e Espanhol desde a descoberta do território. (TONERA, 2012). Entretanto este cenário mudaria significativamente com intensificação da colonização espanhola a partir da fundação da Colônia do Santíssimo Sacramento em 1680, que viria a se tornar importante ponte de apoio ao comércio e ao contrabando em território espanhol no sul da América do Sul. (NERVI, 2019). É neste cenário que a ilha de Santa Catarina desponta como ponto estratégico para Portugal. Sendo considerada o último porto seguro entre o Rio de Janeiro e Buenos Aires, seu litoral poderia oferecer um ancoradouro seguro para reparo em embarcações e para o reabastecimento de insumos como água e lenha (NERVI, 2019).

³ Engenheiro militar, responsável pelo planejamento e execução dos planos de fortificações do Rio de Janeiro, Santos, Colônia do Sacramento, Santa Catarina e Continente do Rio Grande.

⁴ Pertencente a Colônia Espanhola correspondente ao que hoje é a Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai. (DORATIOTO, 2014).

As fronteiras terrestres por muitas vezes foram fonte de disputas entre portugueses e espanhóis, e este conflito tem contornos especiais no sul do Brasil. Apesar de na época existirem diversos tratados diplomáticos entre os dois reinos, tais como: Tordesilhas, Madrid, Santo Ildefonso, estas fronteiras não eram muito bem definidas. A posse dos territórios se dava efetivamente pela sua ocupação, o princípio *uti possidetis*⁵, amplamente utilizado pela coroa portuguesa, que se dava de fato pela construção de fortificações a fim de proteger o território e posteriormente o estabelecimento de novos povoados (TONERA, 2015; NERVI, 2019).

A coroa portuguesa necessitava manter a posse da ilha, por este motivo elevou a condição de capitania subalterna em 1738 e enviou para a ilha o experiente Brigadeiro José da Silva Paes, fundador da Colônia do Rio Grande e projetista e construtor do Forte Jesus Maria e José, e que viria a se tornar o primeiro governador da província de Santa Catarina. Ele também era o mentor por trás das construções de fortificações em São Paulo e no Rio de Janeiro. (TONERA, 2012; MADRUGA, 2013).

Ao chegar em terras Catarinenses em 1739 iniciou o projeto e a construção de um sistema de defesa, um dos mais expressivos construído em território brasileiro, composto de 4 fortificações que posteriormente seria ampliado com outras fortificações menores, chegando a mais de 20 em todo litoral Catarinense, entre os séculos XVIII, XIX e XX. (TONERA, 2012).

O destaque deste sistema defensivo são as 3 fortalezas construídas na porção norte da ilha de Santa Catarina, atual Praia do Forte e Jurerê, e em outras duas ilhas próximas. A Fortaleza de São José da Ponta Grossa foi construída entre os anos de 1740 e 1744 e localiza-se ao norte da Ilha de Santa Catarina, no extremo oeste da praia de Jurerê, região também conhecida por Ponta Grossa. O Forte de Santo Antônio de Ratonos ergue-se na mesma época na baía norte de Florianópolis, sobre a ilha de Ratonos Grande em frente à praia de Sambaqui. A Fortaleza de Santa Cruz de Anhatomirim, situada na ilha homônima e que hoje pertence ao município de Governador Celso Ramos, é a maior e principal fortaleza em solo catarinense e sede do primeiro governo de Santa Catarina. Ela foi a primeira delas a ser iniciada e finalizada, entre 1739 e 1744. (TEIXEIRA, 2005; 2010).

Após a finalização da primeira fortificação em 1744 a preocupação de Silva Paes recaiu sobre a guarnição da fortaleza. E seguidos inúmeros pedidos a coroa, em 1746 uma provisão régia da coroa portuguesa estabelece o recrutamento de famílias açorianas para o povoamento

⁵ Direito privado romano, mais especificamente no direito de propriedade tal princípio e era utilizado por quem detinha a posse, para a manutenção desta até a decisão final [...]

da ilha de Santa Catarina, principalmente do arquipélago de Açores que sofria com constantes intempéries naturais, como o vulcanismo e a falta de mão de obra para a lavoura. Os primeiros imigrantes desembarcaram na ilha nos anos de 1748 e 1749, sob a responsabilidade de Silva Paes de recebê-los e assentá-los. (NERVI, 2019).

Em 1777, após a tomada das colônias de Rio Grande e de São Pedro por parte dos espanhóis a disputa territorial entre as coroas ibéricas toma como palco a ilha de Santa Catarina. Em fevereiro daquele ano a esquadra espanhola aporta na praia de Canavieiras. E sem oferecer confronto o Forte de São José da Ponta Grossa e tomado por terra, posição muito questionada posteriormente entre ministros e governantes portugueses. (NERVI, 2019). O tratado de Santo Ildefonso firmado entre as coroas portuguesa e espanhola devolveria a posse definitiva da ilha de Florianópolis a Portugal e consolidaria a Colônia de Sacramento ao domínio espanhol, apaziguando os ânimos na região. (TONERA, 2008).

Após a tomada das fortalezas em 1777 demonstrando a “falha” do sistema defensivo da barra norte da ilha de Santa Catarina e por sanções do próprio tratado de Santo Ildefonso de não utilização da ilha em conflitos futuros, as fortificações caíram em descrédito. Suas instalações foram destinadas a utilizações diferentes daquelas a qual foram projetadas, como por exemplo, transformadas em lugares de quarentena em epidemias de doenças contagiosas que assolaram a população brasileira durante o século XIX. Elas sofreram com saques e depredações ao longo anos, culminando em estado de ruínas na sua maioria. (VEIGA, 1988; TONERA, 2008).

No final da década de 1960 o estado de abandono e ruína em que se encontravam as fortalezas de Anhatomirim, Ponta Grossa, Ratonés e Araçatuba, além de outros fortes na ilha de Florianópolis, é descrito por Toner (2008, p. 152) como sendo o desfecho de uma “somatória de causas interligadas”, que também levou ao desaparecimento total de fortes menores na região. No ano de 1970 o IPHAN começa um processo de restauro do Forte de Santana logo abaixo da ponte Hercílio Luz, provocando a redescoberta das Fortificações Catarinense. A partir de 1979 este processo foi impulsionado quando a UFSC assumiu a guarda e manutenção da fortaleza de Anhatomirim, e após um longo processo de restauro em parcerias entre IPHAN e entidades públicas e privadas, as fortalezas foram reabertas em 1984. No início da década de 1990 a UFSC adota também O Forte de Santo Antônio de Ratonés e a Fortaleza de São José da Ponta Grossa. (TONERA, 2008).

No decorrer desses anos de gestão de responsabilidade da UFSC diversos setores foram responsáveis pela administração das fortalezas da ilha de Santa Catarina, sendo que atualmente esses patrimônios culturais estão sob gestão da Coordenadoria das Fortalezas da Ilha de Santa Catarina- CFISC, setor vinculado à Secretaria de Cultura e Arte (SeCArte). Estando a cargo da CFISC o gerenciamento, a guarda, a manutenção, a conservação e revitalização desses bens. Sendo que o Forte de Santo Antônio de Ratonos (1740) e a Fortaleza de Santa Cruz de Anhatomirim, (1740) fazem parte do Conjunto de fortificações brasileiras candidatas a Patrimônio Mundial da humanidade

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O estado brasileiro busca o reconhecimento do valor excepcional e universal- VUE dos bens patrimoniais listados na candidatura do Conjunto de Fortificações Brasileiras a Patrimônio Mundial da Humanidade (UNESCO, 2015). Após o lançamento desta candidatura, e a assinatura do documento de cooperação, a Carta do Recife, surgiu a urgência pela modernização e a valoração turístico-cultural da gestão dos patrimônios culturais.

Durante o Seminário Internacional de Fortificações em 2017, no Forte das Cinco Pontas Recife- PE, foram apresentadas diversas experiências de gestão de fortificações nacionais e internacionais que subsidiaram e reafirmam as premissas a serem avaliadas na gestão de patrimônios culturais no Brasil que estão descritas na Carta do Recife. Das quais, se destaca uma de suas diretrizes, ***fomentar a gestão do conhecimento para preservar a memória e estimular o turismo cultural***, a qual dá espaço para a problematização desta pesquisa.

A Carta do Recife busca expressar a integração e articulação das equipes de trabalho dos ministérios da cultura, atual secretaria especial da cultura, ministério do turismo e ministério da defesa em favor da superação dos desafios e na integração de esforços em favor da candidatura. Estes esforços devem focar em planejar,

[..] iniciativas a serem empreendidas com vistas à consecução das condições necessárias a serem atendidas em cada uma destas fortificações, para o reconhecimento deste Conjunto como Patrimônio Mundial. (BRASIL, 2017b p.1).

Ante o exposto, e considerando a geração de valor uma característica fundamental da GC (CEN, 2004); (PACHECO *et al.*, 2010), a proposta de implementação da Gestão do Conhecimento nas fortalezas de Santa Catarina, configurasse como uma iniciativa viável e agregadora na busca pelo reconhecimento do Conjunto de fortificações brasileiras pela

UNESCO. Contudo, Batista (2012), orienta que antes de se propor uma iniciativa de implementação de gestão do conhecimento é necessário conhecer o estado da arte, ou seja, qual é o grau de maturidade em GC instalada na organização.

Posto isto definiu-se como problema de pesquisa desta dissertação o desconhecimento sobre o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento na coordenadoria das Fortalezas da ilha de Santa Catarina- CFISC, setor administrativo da UFSC responsável pela gestão, conservação e manutenção das fortalezas.

Mesmo que atualmente a Gestão do Conhecimento seja amplamente reconhecida de suma importância para o sucesso das organizações, por vezes as práticas de gestão do conhecimento são adotadas dentro das organizações de modo informal. A GC pode estar presente na organização sem que está se dê conta (BATISTA, 2012).

O alinhamento entre as estratégias organizacionais e estratégias da GC, age na mitigação dos riscos que o redesenho constante destas estratégias geram. A exemplo das perdas significativas de ativos intangíveis essenciais para a organização (MORENO, 2012). Batista (2012), aponta que a implementação dos processos da GC nas organizações inicia-se pelo diagnóstico de maturidade, permitindo assim reconhecer a situação atual e planejar os próximos passos de forma assertiva.

A Gestão do Conhecimento-GC é usualmente associada ao aumento da competitividade e produtividade nas organizações privadas, principalmente no emprego adequado de técnicas e ferramentas de promoção e compartilhamento do conhecimento. (CEN 2004). Por sua vez, Batista, (2012) assegura que no âmbito das organizações públicas da administração, direta ou indireta, como no caso da coordenadoria das Fortalezas da ilha de Santa Catarina, a GC favorece a implementação de práticas inovadoras de gestão e principalmente nas melhorias de processos, produtos e serviços públicos em benefício da sociedade.

A sociedade do conhecimento é caracterizada pelo seu dinamismo. As organizações buscam agregar valor por meio do conhecimento, a fim de readequar seus processos e promover a qualidade de seus serviços prestados (BATISTA *et al.*, 2005). O sucesso destas organizações está diretamente ligado à sua capacidade de mobilizar os ativos do conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2009). Desta forma, a Gestão do Conhecimento - GC surge neste ambiente com o potencial de fornecer métodos e ferramentas que se adequem a este propósito. (BATISTA *et. al.*, 2005).

Neste sentido, este trabalho pretende estender os benefícios da Gestão do Conhecimento à gestão de patrimônios culturais, por meio do estudo de caso na Coordenadoria das Fortalezas da ilha de Santa Catarina, gestora de duas fortalezas candidatas a patrimônio Mundial da Humanidade, integrantes do conjunto de fortificações brasileiras.

Desta forma, essa dissertação se atém a responder a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a situação atual da GC na coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho preconiza uma iniciativa de implementação de um plano de Gestão do Conhecimento nas Fortalezas da Ilha de Santa Catarina sob administração da UFSC. Diante disso, o objetivo geral desta dissertação é: *Analisar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento na coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina- CFISC.*

1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral declarado acima, faz-se necessário definir os seguintes objetivos específicos:

- Levantar as diretrizes estratégicas da Coordenadoria das fortalezas da Ilha de Santa Catarina CFISC.
- Identificar as práticas de Gestão do Conhecimento- PGC's presentes na CFISC.
- Levantar pontos fortes e mapear as competências essenciais da CFISC.
- Mapear o conhecimento crítico na CFISC e oportunidades de melhoria.

1.4 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

Essa pesquisa tem como principal justificativa a demanda real de implementação de Gestão do Conhecimento em patrimônios culturais. No Ano de 2015 o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional IPHAN, incluiu o conjunto de fortificações brasileiras na lista indicativa de bens candidatos a Patrimônio Mundial da Humanidade. Em 2017, durante o Seminário Internacional de Fortificações, realizado na cidade do Recife- PE foi firmado entre os ministérios da cultura, atual secretaria especial da cultura- SeCult, Turismo- Mtur e Defesa- MD, o compromisso de cooperação e esforços em favor da candidatura do conjunto de

fortificações brasileiras. Este documento ficou conhecido como: A Carta do Recife. Nela os participantes do seminário apontaram sugestões e recomendações para gestão de patrimônios. As quais constituíram as diretrizes norteadoras às formulações de estratégias de gestão destes patrimônios, a saber:

- Promover o uso sustentável para assegurar a preservação do bem, garantindo sua conservação e manutenção;
- **Fomentar a gestão do conhecimento para preservar a memória e estimular o turismo cultural;**
- Implementar estratégias de comunicação para a valorização e divulgação das Fortificações;
- Promover a interpretação do Patrimônio para ampliar a compreensão sobre o bem cultural e proporcionar meios de qualificar a experiência da visita;
- Estimular iniciativas de educação patrimonial que favoreçam a apropriação das Fortificações a partir do conceito ampliado de Patrimônio Cultural;
- Promover a certificação das Fortificações como destinos patrimoniais no desenvolvimento do Turismo Cultural no Brasil;
- Empreender iniciativas de Qualificação para o Turismo Cultural tomando como base de referência as Fortificações;
- Estimular a gestão compartilhada das Fortificações de forma a propiciar a participação da população nesse processo;
- **Identificar e promover formas inovadoras** de fomento entre entidades públicas e privadas na gestão das Fortificações;
- Promover a integração do “Conjunto de Fortificações do Brasil” e o respeito às especificidades de cada componente, de modo a estabelecer uma matriz de responsabilidades para a sua Governança. (BRASIL, 2017b, p. 1, grifo nosso).

Frente as diretrizes norteadoras para as estratégias de gestão de patrimônios culturais, exposta no documento da Carta do Recife, criou-se uma demanda a gestão do conhecimento nestas organizações. Assim, esse trabalho fundamenta-se nas diretrizes da Carta do Recife, de forma pontual, quando esta expressa a necessidade de “fomentar a gestão do conhecimento para preservar a memória e estimular o turismo cultural” (BRASIL, 2017b, p. 1).

Contudo, para Batista (2012) antes de se propor uma iniciativa de implementação da GC se faz necessário conhecer qual a situação atual da organização, qual é o grau de maturidade em GC instalado nela.

Posto isto justifica-se a escolha das fortificações da ilha de Santa Catarina, mais precisamente da CFISC, setor administrativo da UFSC, responsável pela gestão dessas fortalezas como local foco desta pesquisa, por ser acessível e pela singularidade que é a gestão de fortalezas ser feita por uma universidade. E também se justifica a escolha da metodologia

estudo de caso por ser uma estratégia de investigação que corrobora com a compreensão de fenômenos reais dentro de seu contexto.

Alinhado as diretrizes apresentadas na Carta de Recife, a Coordenadoria das Fortalezas da Ilha de Santa Catarina- CFISC em 2018 formulou um plano de gestão para o triênio seguinte (2019-2022). Documento este intitulado PLANEJAMENTO PARA AS FORTALEZAS DA UFSC 2019-2022, cujo o seu objeto é principal,

[...] *estabelecer um novo paradigma para a gestão dessas fortalezas*, reconhecendo-a como uma ação institucional de enorme potencial cultural, educacional e turístico, e ratificando o compromisso histórico da UFSC com a *preservação e a valorização* desses monumentos sob a sua administração desde 1979. (CFISC, 2018 p.2, grifo nosso)

Por serem as práticas de Gestão do Conhecimento - PGC's reconhecidas como hábitos analisáveis ou práticas observáveis e por estarem ligadas, não somente, mas de forma direta ao desenvolvimento e aplicação do conhecimento, são essências a qualquer iniciativa de GC. (APO, 2009).

Frente a esta realidade, estudos sobre a aplicação e avaliação de práticas de Gestão do Conhecimento vêm sendo realizado nos mais diferentes contextos, organizacionais e acadêmicos. Sejam eles artigos científicos, teses e dissertações ou mesmo estudos aplicados dentro das próprias organizações. Entretanto, estudos preliminares para esta dissertação mostram que a Gestão de Conhecimento é um contexto pouco explorado por estudos da área da gestão dos patrimônios, explicitando a lacuna a qual está dissertação almeja contribuir.

Todavia, cabe aqui expor, no quadro 4 abaixo, alguns dos trabalhos levantados para esta pesquisa. Dentre os quais apenas um deles não envolve a Gestão do Conhecimento de forma explícita em seu objetivo. Para Jureniene e Radzevicius (2014) a gestão do conhecimento do turista e dos trabalhadores das áreas do patrimônio são ativos fundamentais para a valorização do bem. Eles também destacam que o conhecimento é capaz de promover o engajamento de grupos potencialmente vulneráveis no desenvolvimento de projetos turísticos e de conservação e valorização de bens patrimoniais.

Quadro 4: Gestão do Conhecimento e gestão de patrimônio cultural.

Título	Autor	Objetivo do estudo
Models of cultural heritage management	JURENIENE; RADZEVICIUS, 2014	Analisar as práticas e modelos de gestão do patrimônio cultural, que são utilizados no mundo.
Knowledge Management and Cultural Heritage Repositories	DI BUONO <i>et al.</i> , 2013	Melhorar a gestão do conhecimento nos repositórios de patrimônios culturais através do processamento de linguagem Lexicon- abordagem gramatical (LG).
Virtual NUSAN-TARA: A Knowledge Management System Framework for Cultural Heritage And Local Wisdom Conservation In Indonesia.	MUKLASON <i>et al.</i> , 2012	UM framework de gestão do conhecimento denominado virtual NUSANTARA é proposto neste artigo. Capaz de armazenar, extrair e compartilhar o conhecimento de todos os aspectos da sabedoria e herança local da Indonésia.

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2020).

O Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira, desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica aplicada- IPEA, se mostra adequado a embasar a proposta deste estudo. Nele Batista (2012) aponta que a administração pública necessita de uma nova configuração, norteadas pela informação e pelo conhecimento, que oportunize a interação entre pessoas, lideranças e tecnologias, ou seja, a efetivação da GC para melhores resultados ao cidadão.

Condizente com este propósito, a Gestão do Conhecimento pode ser definida como a coordenação sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura organizacional, com o propósito de valorização da organização, valendo-se do reuso do conhecimento e da inovação. A criação, o compartilhamento e aplicação, são os meios para se atingir este fim. (DALIKIR, 2011).

1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA

Esta dissertação trata da análise da maturidade em GC na coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina. Como tal, está contextualizada à área de concentração da Gestão do Conhecimento, na sua linha de pesquisa de teoria prática de Gestão do Conhecimento. A qual busca desenvolver pesquisas que tratem do planejamento e do alinhamento coletivo do conhecimento por diferentes dimensões de análise, sendo elas individuais, em grupo, organizacionais, interorganizacionais ou em rede. Nas palavras de Pacheco, Freire e Tosta o foco principal destes estudos é,

[...] introduzir as bases conceituais e metodológicas para a implantação de uma gestão organizacional baseada no conhecimento, visando à

transformação dos conhecimentos individuais em conhecimentos coletivos e organizacionais” (2011, p. 573).

Esta dissertação apresenta uma análise da maturidade em GC na coordenadoria das Fortalezas da ilha de Santa Catarina que preconiza a implementação da GC. Ela pode melhorar os processos organizacionais e conseqüentemente os resultados. Batista (2012) afirma que para melhores resultados a administração pública necessita realizar o gerenciamento efetivo do conhecimento, ou seja, basear suas práticas cotidianas e suas rotinas organizacionais em conhecimento.

Para que se pudesse observar a aderência entre a temática deste estudo e o objeto de pesquisa do PPGEGC, o conhecimento, foi realizado um levantamento no banco de teses e dissertações do EGG, por meio do sistema de repositório Institucional da Biblioteca Universitária- RI UFSC. Nele buscou-se por teses e dissertações que tratassem das temáticas principais desta dissertação, a Gestão de Patrimônios Culturais, aplicação de modelos de GC e diagnóstico de maturidade.

No que diz respeito as pesquisas sobre os patrimônios culturais, estas tem sido pouco explorada no âmbito do programa. Entretanto, pode-se citar como exemplo a tese de doutorado de Silvana Graudenz Muller, defendida em 2012 e intitulada: *Patrimônio cultural gastronômico: identificação, sistematização e disseminação dos saberes e fazeres tradicionais*. Nas palavras da autora, a pesquisa trata da preservação do conhecimento tradicional gastronômico reconhecido como patrimônio cultural a ser protegido.

A presente dissertação aborda os patrimônios culturais materias diferentemente da tese citada acima, que propõe seu estudo sobre patrimônio cultural imaterial.

Cabe aqui ressaltar que a distinção acima realizada entre patrimônio cultural material e imaterial, embora reconheça-se que seja empregada em políticas públicas e trabalhos acadêmicos de forma sistemática, aponta para uma falsa dicotomia. Para De Pragmácio Telles (2010) a categoria de patrimônios culturais é indivisível, pois após reconhecidos e valorados por instrumentos legais de proteção, tombamento e registro, os patrimônios passam a figurar na categoria oficial de patrimônio cultural brasileiro, embora reconheça-se as dimensões materias e imateriais inerentes ao próprio bem (cultural). Nesse sentido essa pesquisa fará referências aos bens materiais aqui estudados como sendo somente patrimônios culturais.

Em uma segunda análise no RI UFSC, sobre a aplicação de modelos de GC e diagnóstico de maturidade foram encontrados seis trabalhos, apresentadas no quadro 5 abaixo.

Quadro 5: Trabalhos alinhados a proposta de pesquisa.

Título	Autor	Ano	
Diagnóstico qualitativo dos processos de gestão do conhecimento pela utilização de parâmetros do método OKA: o caso da empresa brasileira de correios e telégrafos.	MALLMANN, M. L.	2012	Dissertação
Sistema de conhecimento para apoio e gestão de recursos de programas de governo em municípios.	COSTA, L. A	2013	Dissertação
Maturidade em gestão do conhecimento da prefeitura municipal de criciúma: o caso dos setores de convênios	PACHECO, D. C	2015	Dissertação
Maturidade em gestão do conhecimento na administração pública: um estudo na prefeitura municipal de são José/SC	FLORES, H. A	2018	Dissertação
Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.	BATISTA, F. F.	2012	Pós-Doc
Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública.	HELOU, A. R. H. A.	2015	Tese

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2020).

A aplicação da Gestão do Conhecimento na administração pública direta foi abordada nos trabalhos de Costa (2013), Pacheco (2015) e Flores (2018), os quais dedicaram seus estudos a diagnosticar a maturidade de GC na administração pública direta na esfera municipal. Já o trabalho de Mallmann (2012), é orientado a administração pública indireta de uma organização pública de âmbito nacional.

Destacam-se deste levantamento os trabalhos de Batista (2012), de pós-doutorado, intitulado *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*, o qual veio a ser institucionalizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica aplicada- IPEA mais tarde. E a pesquisa de Helou (2015), em sua tese de doutorado, *Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Os quais sugerem modelos prescritivos de GC para administração pública, a partir de modelos desenvolvidos à realidade organizacional privada.

Observando-se o histórico de trabalhos do EGC, nota-se que a presente dissertação traz como contribuição específica, a exploração da lacuna encontrada na literatura sobre GC e gestão de patrimônios. Nesse sentido, ela pode vir a ser subsidio para novas pesquisas em estudos da área da gestão de patrimônios culturais.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Nesta seção se apresentada a estrutura geral da organização desta dissertação. Ela está dividida em seis capítulos (introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e discussão, análise da maturidade e considerações finais) detalhados a seguir.

Capítulo 1: Introdução. Nele são apresentados a contextualização do tema de pesquisa e o problema de pesquisa. Bem como, os objetivos, a justificativa e motivação do estudo, a aderência ao programa PPGEGC-UFSC.

Capítulo 2: Fundamentação teórica. É composto pelos conceitos basilares pertinentes ao tema da dissertação: a Gestão do Conhecimento, a maturidade em GC, os manuais de implementação de GC.

No capítulo 3: Metodologia. Nele são expostos os procedimentos metodológicos selecionados para que seja alcançado o objetivo geral dessa pesquisa de analisar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento na coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina- CFISC. É formado pela caracterização geral da pesquisa, delimitação do estudo, sujeitos da pesquisa, coleta e análise dos dados.

No capítulo 4: Resultados e discussões. Apresenta-se o diagnóstico da maturidade em GC na CFISC, os resultados e discussões da pesquisa documental e das entrevistas.

No capítulo 5: Análise da maturidade em GC na CFISC é apresentada a situação atual da CFIC quanto a Gestão do Conhecimento percebida a partir dessa pesquisa.

No capítulo 6: considerações finais. Momento de finalização desta dissertação que aponta as conclusões, os resultados representativos e indica sugestões para trabalhos futuros no campo da pesquisa.

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No intuito de compilar o arcabouço conceitual necessário para estender o estudo da Gestão do Conhecimento à Gestão dos Patrimônios Culturais, em especial, a coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina, se deu a fundamentação teórica dessa dissertação.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O uso das técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento tem sido empregados em nosso cotidiano a muito tempo, embora o resgate histórico da Gestão do Conhecimento possa ser documentalmente realizado a partir da década de 80, em livros e conferências sobre o tema, (DALKIR, 2011). Para Denning (2002 apud DALKIR, 2011) o ancião, o curandeiro tradicional e a parteira na aldeia são exemplos de repositórios vivos, de experiência e do conhecimento em si.

Recentemente a Gestão do Conhecimento tem sido apresentada como a fonte de competitividade e promotora da inovação no contexto organizacional. (SERVIN, 2005; DALKIR, 2011). Nonaka (2000), afirma que em uma economia de incertezas a verdadeira fonte segura de competitividade dentro das organizações está no seu maior ativo, o conhecimento.

Na sociedade atual, a sociedade do conhecimento, a habilidade no gerenciamento do conhecimento é crucial. O valor do conhecimento tem sido reconhecido e agregado a variados produtos e serviços (DALKIR, 2011). Apesar de comparado, em valor, aos commodities tradicionais o conhecimento possui características ímpares: seu uso não o consome; transferir conhecimento não resulta em perdê-lo; o conhecimento é abundante, mas a capacidade de usá-lo é escassa. Posto isto as pessoas é que são os verdadeiros repositórios do conhecimento. (DALKIR, 2011).

Segundo Dalkir (2011), uma variedade de domínios e disciplinas combinadas por diferentes teóricos se utilizando de abordagens distintas possibilitaram o surgimento da Gestão do Conhecimento como a conhecemos hoje. Ao longo dos anos a GC vem sofrendo um processo de evolução contínua. Como exemplo podemos citar alguns estudos recentes que tratam a gestão do conhecimento sob uma abordagem dita holística (ZIVIANI *et al.*, 2018; CORRÊA, 2019).

Há muitas definições de Gestão do Conhecimento na literatura. O que torna ao mesmo tempo fácil e difícil de defini-la. Diferentes perspectivas criam diferentes definições. No quadro 6 abaixo são apresentadas algumas definições que contribuem ao desenvolver dessa pesquisa.

Quadro 6: Definições de Gestão do Conhecimento

Definições	Autor
GC é um processo pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir conhecimento.	TAKEUCHI; NONAKA (1997)
GC é a gestão explícita e sistemática do conhecimento vital e seus processos associados de criação, coleta, organização, difusão, uso e exploração. Requer transformar conhecimento pessoal em conhecimento corporativo que pode ser amplamente compartilhado por toda a organização e aplicado de forma adequada.	SKYRME (1997)
GC é a arte e o processo de gerar valor a partir dos ativos intangíveis da organização.	SVEIBY (1998)
GC é o conjunto de ações que envolve identificar, gerenciar, capturar e compartilhar as informações da organização.	PRUSAK; DAVENPORT (1998)
GC é realizada através de três componentes básicos: pessoas, processos e tecnologia.	SERVIN; DE BRAUN (2005)
GC passa pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associados aos processos de criação e aprendizagem.	TERRA (2005)
GC é definida como um conjunto de métodos para aquisição, atualização, armazenamento, disponibilização, manutenção da qualidade e uso do conhecimento que utiliza tecnologias e estruturas organizacionais para sua realização.	BEJARANO (2006)

Fonte: Adaptado de Servin e De Brun, (2005); Trevisan e Damian (2018).

Entretanto neste estudo será assumido os conceitos de Gestão do Conhecimento definidos por Broadbent (1997) e Dalkir (2011), apresentados em destaque no quadro 7 abaixo. Tais definições são basilares neste estudo pois se adequam à pergunta de pesquisa e sugerem meios para alcançar o objetivo proposto.

Quadro 7: Definições de GC basilares à pesquisa

Definições	Autor
[...] é entender os fluxos de informação da organização e implementar práticas de aprendizagem organizacional que explicitam os principais aspectos de sua base de conhecimento. [...] Trata-se de aprimorar o uso do conhecimento organizacional por meio de práticas sólidas de gestão da informação e aprendizagem organizacional.	BROADBENT, 1997, p. 8-9
[...] é a coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional de uma organização para agregar valor por meio da reutilização e inovação. Isso é alcançado através da promoção da criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento, bem como através da alimentação de valiosas lições aprendidas e melhores práticas na memória corporativa, a fim de promover o aprendizado organizacional contínuo.	DALKIR, 2011, p. 469

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2020).

O fato de não haver na literatura um “consenso” entre as definições de GC nos dá uma ideia da abrangência e relevância do tema. Conforme Servin (2005), a GC envolve três componentes principais, pessoas, processos e tecnologia. Dalkir (2011) acrescenta a estes componentes a estrutura organizacional. As formas de interação entre pessoas e tecnologias dentro da estrutura organizacional podem definir a efetividade de GC e fomentar um ambiente de inovação e colaboração (SERVIN, 2005).

2.1.1 Tipos de conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento humano pode ser dividido em conhecimento tácito e explícito.

O conhecimento tácito pode ser fonte de competitividade dentro das organizações, entretanto, por suas características é de difícil formalização. São exemplos de conhecimento tácitos crenças pessoais, habilidades, intuições, experiências (NONAKA; TAKEUSHI, 1997), ou seja, resultado da experiência de vida em seu contexto social.

Por sua vez o conhecimento explícito está facilmente agregado ao nosso dia-a-dia e é de fácil articulação e formalização, manuais, expressões, normas e especificações são exemplos perceptíveis deste tipo de conhecimento em nosso cotidiano (NONAKA; TAKEUSHI, 1997).

Nonaka, Toyama e Konno (2000) sugerem que a interação entre conhecimento tácito e explícito dá significado a ele e que há geração de conhecimento nesta interação.

2.1.2 Processo de Gestão do Conhecimento

Um desfecho bem-sucedido das iniciativas de Gestão do Conhecimento está em sua maior parte relacionada as habilidades da organização em institucionalizar o conhecimento. (BATISTA, 2012). Assim, pode se pensar a GC como um processo linear em que as etapas viabilizem o fluxo do conhecimento entre indivíduos e grupos da organização. Estas etapas são: ***identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.***

Na etapa de ***identificação do conhecimento*** deve ocorrer a análise e a identificação do ambiente de conhecimento organizacional e a tomada de decisão. Nela se define quais conhecimentos vão ser capturados e desenvolvidos pela organização. (SORDI; AZEVEDO, 2008). Ela deve estar focada em identificar o conhecimento crítico, disponível e necessário a organização. Identificar as melhores práticas organizacionais os ativos tangíveis e em especial

os intangíveis da organização. (STRAUHS; ABREU; RENAUX, 2001). Para que a organização possa alcançar seus objetivos estratégicos, ela deve identificar os *gaps* de conhecimento e suas competências essenciais. Este mapeamento serve para que a organização defina uma estratégia de GC para seguir. (BATISTA, 2012).

Na **criação do conhecimento** se elimina as lacunas existentes por meio da conversão e criação de novos conhecimentos. Pode ocorrer nos níveis individuais, de equipe ou organizacional. Consiste em compartilhar conhecimentos tácitos para que os resultados extraídos possam ser geradores de valor. (BATISTA, 2012). Para Nonaka e Takeuchi (1997), há ao menos três formas-chaves para criar conhecimento. Por meio de símbolos e linguagem figurada como forma de representação de intuições ou *insights*, por meio da interação entre agentes e por meio da ambiguidade e redundância.

A etapa de **armazenamento do conhecimento** permite que este seja preservado. Entretanto, não é todo tipo de conhecimento que pode ser armazenado. Por exemplo, a experiência é uma forma de conhecimento tácito muito difícil de ser explicitado e conseqüentemente de ser armazenado (BATISTA, 2012). A memória organizacional e a capacidade das pessoas em armazenar o conhecimento possibilitam que a organização reutilize conhecimento (LEE YANG, 2000; CEN, 2004). Quanto ao armazenamento do conhecimento, deve-se ter em mente que frente às dificuldades de se armazenar conhecimento, é necessário colocar as pessoas que detêm as experiências em contato com as demais, a fim de viabilizar o compartilhamento. Esta etapa é fundamental para a manutenção do ciclo (BATISTA, 2012).

Na etapa de **compartilhamento do conhecimento**, o conhecimento é promotor de aprendizagem contínua e por conseqüência da inovação (BATISTA, 2012). Para Lee e Yang (2000), a melhor forma de se proporcionar o compartilhamento do conhecimento explícito é a criação de ambientes sistêmicos. Os sistemas de informação e comunicação, as TIC's, são as melhores formas de se compartilhar conhecimento explícito. Por sua vez, o conhecimento tácito deve ser compartilhado entre as pessoas. Neste segundo caso um bom exemplo é a mentoria (LEE; YANG, 2000).

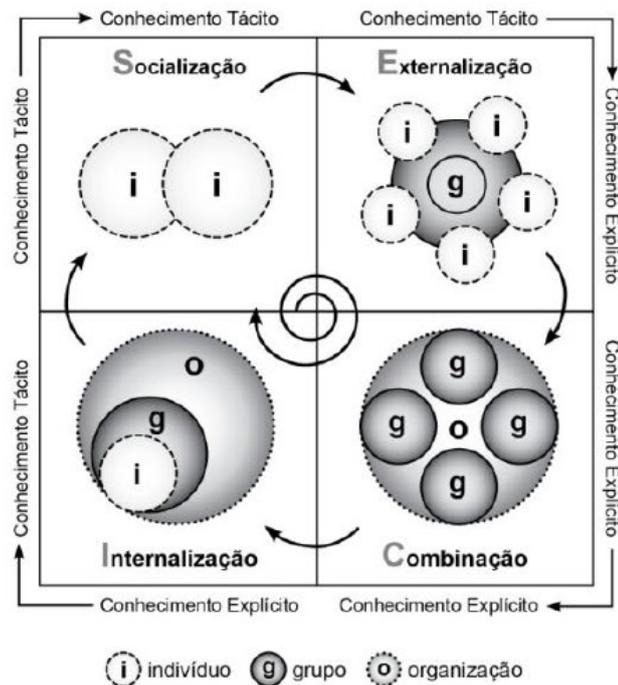
A etapa de **aplicação do conhecimento** é de fato colocá-lo em prática, isto é, viabilizar a institucionalização da GC. Na etapa de aplicação o conhecimento gera valor. Ela pode ser entendida como a fase de utilização e reutilização do conhecimento nas organizações. (BATISTA, 2012; APO, 2009). Entretanto, grande parte do conhecimento disponível não é utilizado. Aplicar conhecimento significa fazer com que o conhecimento, de forma geral, fique

disponível e acessível para toda a organização (BHATT, 2001). Utilizar o conhecimento permite que se encontre “vácuos” de conhecimento, criar novos e inovar.

2.1.3 Ciclo de transformação do conhecimento

Sobre modelos de Gestão do Conhecimento é possível encontrar diversos (BATISTA *et al.*, 2005), dentre eles o descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), e reformulado Nonaka e Konno (1998). Conhecido como modelo SECI, ou “*modelo de conservação do conhecimento*”, é um dos modelos amplamente aceito. Parte do pressuposto que o conhecimento humano é gerado e se expande por meio da interação social dos dois tipos de conhecimento *Tácito e Explícito*. Ele está dividido em 4 modos de conservação. A figura 3 abaixo ilustra este modelo.

Figura 3: Espiral da Conservação do Conhecimento- Modelo SECI.



Fonte: Nonaka e Konno (1998, p. 43).

- Socialização, de tácito para tácito: indivíduos capturam conhecimento por meio da proximidade física, observação, imitação, prática ou experiência.
- Externalização, de tácito para explícito: requer a expressão do conhecimento em formas compreensivas, que possam vir a ser entendidas. Metáforas, analogias e modelos são exemplos de externalização do conhecimento.

- Combinação, de explícito em tácito: envolve a transformação de conhecimento, a chave desta fase é a comunicação, a difusão e sistematização do conhecimento. Documentos, memorandos e normas podem ser exemplos de combinação do conhecimento.
- Internalização de explícito em tácito: é a incorporação do conhecimento explicitado pelo indivíduo em novo conhecimento.

A Criação do conhecimento por meio da espiral do conhecimento é um processo dinâmico, pois um conhecimento gerado pode resultar em uma nova espiral do conhecimento e assim sucessivamente. É um processo de atualização constante e sua expansão pode transpor as barreiras do indivíduo, dos departamentos e por consequências das organizações.

No que diz respeito aos objetivos da GC Servin (2005) aponta que o conhecimento certo deve estar à disposição das pessoas quando este for necessário, por meio do processo certo fazendo uso das tecnologias adequadas.

Ambientes favoráveis ao compartilhamento do conhecimento motivam mais facilmente as pessoas para esta finalidade. Métodos e técnicas e práticas de gestão do conhecimento são fundamentais nestas iniciativas, mas somente são efetivadas por meio da ação e a interação humana. (RAO, 2005; SERVIN, 2005).

2.1.4 Práticas de gestão do conhecimento – PGC's

As Práticas de Gestão do Conhecimento são rotinas diretamente ligadas ao desenvolvimento e aplicação do conhecimento. Estas práticas tem o potencial de ajudar as organizações a melhorar a capacidade de decisão e romper barreiras de inovação oriundas da cultural organizacional e de sua própria construção histórica. (COOMBS *et al.*, 2000).

Na visão de Probst, Raub e Romhardt (2002), é por meio do compartilhamento e na disseminação sistemática do conhecimento que as melhores práticas podem ser dissipadas na organização. É importante que a organização planeje a sistematização da identificação, do registro e, por conseguinte a disseminação das melhores práticas, ou seja, que as práticas de gestão estejam incorporadas ao planejando e as estratégias da organização. Para Nonaka e Takeuchi (1997) a efetivação da criação do conhecimento se dá pela adoção práticas gerenciais.

Do ponto de vista de Batista, (2005b p.15) as práticas de Gestão do Conhecimento são atividades que devem acumular as seguintes características, “i) são executadas regularmente;

ii) sua finalidade é gerir a organização; iii) baseiam-se em padrões de trabalho; e iv) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior”.

As Práticas de Gestão do Conhecimento- PGC's são práticas de gestão em âmbito organizacional direcionadas as atividades de produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Entretanto, tais práticas não excluem os relacionamentos externos a organização (BATISTA, 2012). O autor acrescenta ainda que é essencial que as práticas do conhecimento estejam intimamente ligadas a missão, a visão e aos objetivos estratégicos da organização

Segundo Castillo e Cazarini (2008), há 3 três objetivos bem definidos para Gestão do Conhecimento no contexto organizacional. Primeiramente, por meio da gestão dos ativos do conhecimento, buscar reduzir as redundâncias das atividades e processos, ou seja, parar de "reinventar a roda". Em segundo lugar, criar valor pela inovação do conhecimento. E por fim, acrescentar competências diversas as pessoas pela potencialização do conhecimento. Em suma aumentar a produtividade e aprimorar a tomada de decisão.

As práticas de Gestão do Conhecimento são descritas de muitas formas, e classificadas a partir de diferentes pontos de vistas. Assim, as nomenclaturas, os agrupamentos e a quantidade de práticas descritas por cada autor pode variar. Neste contexto Batista *et al.*, (2005 p. 12, grifo nosso) propõem a categorização das práticas de gestão do conhecimento da seguinte forma:

- **Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos** que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento.
- **Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais** que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
- **Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte** à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

As PGC's segundo Batista *et al.*, (2005), são agrupadas em uma tipologia simples em três categorias: práticas relacionadas a gestão de pessoas, práticas ligadas em primeira ordem à estruturação dos processos organizacionais e práticas focadas nas bases tecnológicas e funcionais das organizações.

O manual da APO (2009) considera a ligação destas práticas com cada etapa do processo de gestão do conhecimento, sendo estas: **identificação, criação, armazenamento,**

compartilhamento e aplicação do conhecimento. No quadro 8 abaixo são apresentadas as práticas de Gestão do Conhecimento, também denominadas como métodos e técnicas, tidas como essências e largamente usadas pelas organizações que obtiveram sucesso em suas iniciativas de implementação da gestão do conhecimento. Este conjunto de práticas foi compilado pela APO em 2009 e revisado em 2019. (APO,2020).

Quadro 8: Classificação das PGC's segundo as etapas do processo de GC

Práticas de Gestão do conhecimento	Identificar	Criar	Armazenar	Compartilhar	Aplicar
Brainstorming		X			
Captura de ideias		X			
Revisão por pares				X	X
Revisão de Aprendizagem		X	X	X	
Lições aprendidas		X	X	X	
Storytelling				X	
Espaço presencial colaborativo		X		X	X
APO-Ferramenta de Avaliação	X				
Café do Conhecimento	X	X	X	X	X
Comunidades de práticas	X	X	X	X	X
Computação em nuvens	X	X	X	X	X
Sistema de gestão de documentos			X	X	X
Bases do conhecimento (Wikis)		X	X	X	X
Blogs		X	X	X	X
Serviços de redes sociais				X	
Comunicação por vídeo e Webinars		X	X	X	
Ferramentas de pesquisa avançadas	X	X			X
Clusters de conhecimento	X	X	X	X	X
Localizador de especialistas	X	X	X	X	X
Espaço virtual colaborativo	X	X	X	X	X

*Não há no quadro qualquer ordem de importância ou hierarquia na de apresentação destas práticas.

Fonte: Adaptado de APO (2020).

2.1.5 Competências essenciais

As competências essenciais devem ser fomentadas e desenvolvidas no contexto organizacional. Segundo Hafeez, Zhang e Malak, (2002), tais competências são como as “joias da coroa” das organizações. Elas têm potencial determinante para a direção estratégica, baseada sobre tudo em seus pontos fortes. Entretanto, há ainda muita dificuldade na compreensão e clareza destes conceitos na atualidade.

Para Hafeez *et al.*, (2002) o tradicional modelo de Davenport (1990), as cinco forças competitivas, amplamente divulgado e utilizado, era incapaz de abordar a o capital intelectual, e no contexto deste estudo o conhecimento, como vantagem competitiva. Assim conceitos como competências essenciais emergem para tratar de forma mais abrangente a capacidade das organizações de adquirirem vantagem por meio da diversificação de suas competências.

Existem na literatura diversas definições para competência essencial. Prahalad e Hamel (1990), de forma pioneira, descrevem estas competências como sendo aquelas advindas do aprendizado coletivo e estão relacionadas a coordenação de habilidades distintas e da integração de múltiplas tecnologias. Este termo vem evoluindo com o passar dos anos e para este estudo se define competência essencial a partir do Know-how coletivo na visão de Fleury e Oliveira Jr. (2001, p.18) como “conjuntos de conhecimento tácito e coletivo, desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem e que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a empresa”. De forma geral em uma organização estão presentes diversas competências organizacionais e algumas delas são essenciais pois, são altamente singulares e transversais. Sendo assim, são únicas, duradouras e não imitáveis e atendem a diversos setores. As competências essenciais são as que diferenciam e proporcionam vantagem competitiva a organização. (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

2.1.6 Conhecimento crítico

O Conhecimento crítico pode ser definido como a informação, o *know-how*, ou *feedback* que é preponderante e contribui de forma significativa para o resultado de uma determinada tarefa. Em contraponto com as trocas cotidianas de conhecimento em uma organização, o conhecimento crítico reflete a experiência vital, ideias ou *insights* que são fundamentais para que uma tarefa possa ser concluída. (HUANG; CUMMINGS, 2011).

O modelo de criticalidade do Club Gestion des Connaissances de Paris (Clube de Gestão do Conhecimento de Paris) chamado também de *Critical Knowledge Factors* (CKF), utiliza de 4 eixos temáticos para distinguir um conhecimento crítico de outros tipos de conhecimento, são eles: Raridade, Utilidade, Dificuldade de capturar conhecimento e a Natureza do conhecimento. (ERMINE; BOUGHZALA; TOUNKARA, 2006).

A gestão adequada das competências essenciais, ou seja, tornar o conhecimento mais acessível, no processo de criação do valor organizacional. Podem minimizar a perda e a reinvenção do *Know-how*. Ações de identificação do conhecimento crítico são estratégias fundamentais para o desenvolvimento das organizações (DURST; FERENHOF, 2016). Para Grundstein e Rosenthal-Sabroux (2004), os conhecimentos críticos e utilizados na agregação de valor de uma organização são considerados recursos essenciais.

2.2 MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Uma iniciativa de implementação da Gestão do Conhecimento requer que a organização, pública ou privada, elabore uma ferramenta, ou se utilize de modelo pré-definido capaz de identificar o estágio da gestão do conhecimento e de definir práticas que possam vir a ser incorporadas na organização.

As ferramentas de diagnóstico de maturidade de Gestão do Conhecimento possibilitam um entendimento sistêmico das estruturas, terminologias e processos de GC. Elas estão presentes em grande parte de modelos e *frameworks* propostos na literatura. Para Natale e Neves (2014), para que uma organização realize uma avaliação da GC, diferentes critérios podem ser empregados. Tais como: os indicadores de GC e os níveis de maturidade. Os autores acrescentam ainda que, ao avaliar a GC a partir da combinação de ambos os critérios é esperado que a organização tenha um ganho de capacidade no gerenciamento do conhecimento.

Os modelos de maturidades são roteiros de avaliação de GC por meio do qual é possível identificar como a organização se encontra naquele momento. E a aplicação deste roteiro permite apresentar um diagnóstico da maturidade, possibilitando a tomada de decisão e o levantamento de pontos fortes e necessidades de melhoria na GC. (NATALE; NEVES, 2014).

2.2.1 Modelos de maturidade

A grande maioria dos modelos de maturidade em Gestão do Conhecimento foram desenhados a partir de estudos acadêmicos. No entanto, alguns deles foram desenvolvidos por consultorias privadas e ambas as iniciativas estão baseadas no *Capability Maturity Model-CMM*. Este é um instrumento elaborado por organizações de engenharia de *software*, que tinham como objetivo medir a maturidade de seus processos de produção e a partir dele outros modelos foram criados e adaptados para ambientes organizacionais. (KRAEMER *et al.*, 2017). Dalkir (2011) relata que os primeiros modelos de maturidade se apresentaram como um meio das organizações representarem os níveis de desenvolvimento de seus processos.

No contexto da Gestão do Conhecimento os modelos de maturidade foram pensados como uma alternativa para superar as limitações das estruturas de avaliação de desempenho da GC e também tornar este processo mais dinâmico. Os modelos de maturidade são capazes de capturar e avaliar formalmente o processo de evolução da GC dentro das organizações. (CHEN; FONG, 2012). Desta forma, os modelos de maturidade podem auxiliar a organização na

avaliação do progresso da implementação das práticas de GC e dar suporte a gerência na tomada de decisão. (ABU-NASER; AL SHOBAKI; ABU AMUNA, 2016).

Dentre as ferramentas já elaboradas para avaliação de GC, De Sá Freire *et al.*, (2013) identificaram na literatura algumas de maior relevância e abrangência. A saber: *The Knowledge Management Assessment Tool- KMAT*, *Road Map for Knowledge Management Results*, Diagnóstico de Gestão do Conhecimento- DGC, *Organization Knowledge Assessment –OKA*, *Knowledge Management Tools and Techniques Manual-KMT&T- APO* e o Manual de Implementação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública- IPEA. (DE SÁ FREIRE *et al.*, 2013).

The Knowledge Management Assessment Tool- KMAT (1996), desenvolvido por Arthur Andersen e o *American Productivity and Quality Center - APQC*, é uma ferramenta que permite uma rápida avaliação por meio de um questionário sintético, baseado em *benchmarking*. Ela requer que os processos de GC sejam avaliados em comparação com outros setores da organização, ou externamente com outras empresas. (DE SÁ FREIRE *et al.*, 2013).

O *Road Map for Knowledge Management Results*, desenvolvido pela APQC (2002), assim como o KMAT, também é baseado em *benchmarking*. Diferencia-se deste, por ser um método prescritivo, o qual dispõe de um guia prático para a identificação da situação e orientação das medidas a serem tomadas pós diagnóstico. (DE SÁ FREIRE *et al.*, 2013).

O modelo de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento- DGC desenvolvido de Bukowitz e Williams (2002), é um método de auditoria quali-quantitativo do conhecimento. Busca a determinação de pontos fortes, fraquezas, oportunidades, ameaças e riscos da Gestão do Conhecimento e está organizado em dois processos: táticos e estratégicos. (DE SÁ FREIRE *et al.*, 2013)

O *Organization Knowledge Assessment –OKA*, de Fonseca (2006) é um instrumento que tem uma base teórica sólida. Com o passar do tempo foi adaptado a administração pública e apresenta processos de GC importantes que devem ser considerados na construção de novos modelos. (DE SÁ FREIRE *et al.*, 2013). Batista (2012) aponta este modelo como referência para modelos de GC adaptados a administração pública brasileira.

O *Knowledge Management Tools and Techniques Manual-KMT&T- APO*, ou Ferramenta de Avaliação de Gestão do Conhecimento, da Asian Productivity Organization- APO, é um método de implementação da GC elaborado por Young (2010). Foi desenvolvido no contexto das pequenas e médias empresas asiáticas e busca oferecer uma solução prática e

simplificada para implementação da GC nas organizações. (DE SÁ FREIRE *et al.*, 2013). No contexto da GC a Asian Productivity Organization- APO, desenvolveu o manual com o objetivo de oferecer uma estrutura organizada de ferramentas e práticas para auxiliar as organizações que estão embarcando em uma iniciativa de implementação de GC. Para a APO, o uso das práticas de gestão do conhecimento se tornam essencial a toda iniciativa de Gestão do Conhecimento (APO, 2009).

O Manual de Implementação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Brasileira, desenvolvido por Batista (2012) foi desenvolvido em uma parceria entre a UFSC-EGC e o Instituto de Pesquisa Econômica aplicada- IPEA. Seu propósito é descrever um modelo de GC para administração pública brasileira, destinado as identidades governamentais dos poderes executivo, legislativo e judiciário na administração, direta ou indireta nos três níveis de poder: federal, estadual e municipal. O modelo mostra-se como uma solução simples e prática, entretendo com uma fundamentação robusta, capaz de orientar projetos de implementação da GC nas organizações públicas brasileiras (BATISTA, 2012).

De acordo com Ehms e Lagen (2002) as organizações devem apoiar as iniciativas de implementação da Gestão do Conhecimento em um diagnóstico de maturidade. Detectar ações utilizadas no dia-a-dia de uma organização “auxiliarão na realização de um mapeamento inicial das práticas de GC existentes na organização que podem ser disseminadas durante a implementação. A organização pode estar fazendo a GC sem saber”. (BATISTA, 2012, p 90). Outras organizações, apesar da declaração da aplicação da gestão do conhecimento, estão longe de alcançar sua efetivação, uma vez que estas medidas são isoladas e sem avaliação. Por isso, Helou, Abreu e Lenzi (2015), afirmam que uma das primeiras ações para implantar um programa de Gestão do Conhecimento de forma eficaz é realizar um diagnóstico do grau de maturidade da organização, utilizando um modelo de maturidade de Gestão do Conhecimento.

Sobre os estudos de modelos de maturidade Zilli (2020), aponta que estes seguem por 3 escopos distintos: a revisão de literatura sobre modelos pré-existentes, a aplicação de modelos e a criação de novos modelos. O quadro 9 abaixo apresenta o resultado do levantamento realizado por Zilli (2020), entre os anos de 2014 e 2020.

Quadro 9: Estudos sobre Maturidade em GC.

Autor	Título	Tipo	Classificação
Pour, Manian e Yazdani (2016)	A theoretical and methodological examination of knowledge management maturity models: a systematic review	Artigo	Revisão sistemática de literatura
Escrivão e Silva (2019)	Knowledge management maturity models: identification of gaps and improvement proposal	Artigo	Revisão sistemática de literatura
Souza, Helou e Sohn (2018)	Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no Instituto Federal Catarinense Câmpus Araquari	Artigo	Aplica o modelo de Batista (2012)
Sensuse e Cahyaningsih (2018)	Knowledge management models: a summative review	Artigo	Avalia modelos já existentes
Arias-Pérez, Tavera-Mesías e Castaño-Serna (2016)	Construcción de un modelo de madurez de gestión de conocimiento para una multinacional de alimentos de una economía emergente	Artigo	Propõe novo modelo.
Lak e Rezaeenour (2019)	Maturity assessment of social customer knowledge management (SCKM) using fuzzy expert system	Artigo	Propõe novo modelo.
Awasthy <i>et al.</i> , (2018)	A maturity model for university-industry collaboration	Apresentação em Conferência	Propõe novo modelo.
Kurniawan, Jingga e Limantara (2019)	The knowledge management maturity model for Indonesian hospital	Artigo	Propõe novo modelo.
Hartono <i>et al.</i> , (2019)	. Knowledge management maturity performance in a project environment: moderating roles of firm size and project complexity	Artigo	Propõe novo modelo.

Fonte: ZILLI (2020, p.70)

A Partir da revisão Zilli (2020), mostra que é consensual na literatura o entendimento de que os fatores críticos para o sucesso da implementação da GC nas organizações são: processos, tecnologia, pessoas, liderança, cultura organizacional.

2.3 MANUAIS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Há diversos manuais, modelos, frameworks, instrumentos de avaliação e roteiros de implementação de GC disponíveis as organizações na atualidade. Este estudo se propõe em apresentar dois modelos de Implementações de GC. Ambos são modelos de GC prescritivos que fornecem ferramentas e avaliação da maturidade. São eles: O manual, *Knowledge Management Tools and Techniques Manual-KMT&T* da Asian Productivity Organization- da APO lançado e 2009 e revisado em 2019 e o modelo A Gestão do Conhecimento na

administração pública Brasileira, proposto pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA. Este modelo foi desenvolvido no contexto da administração pública brasileira e tem por base as ferramentas de diagnóstico desenvolvida pela APO. (BATISTA,2012).

O primeiro deles, o manual da APO, é referenciado nesta pesquisa principalmente por ter passado recente por revisão e atualização. Na qual houveram a incorporação de elementos da sustentabilidade e do serviço público, da valorização de bens e serviços oriundos da própria experiência de aplicação do manual e pela observância da ISO 30401 *Knowledge Management Standard*. E também por ser um manual de grande aceitação no contexto de projetos de implementação da GC em diferentes contextos.

Por sua vez o modelo IPEA é construído em um suporte teórico robusto configurado para ser um modelo “genérico”, holístico e com foco em organizações públicas brasileiras. O manual de implementação da GC apresentado neste modelo foi construído para se introduzir a GC de forma simples e prática, sendo um instrumento facilitador da institucionalização da GC nas instituições públicas. (BATISTA, 2012). O modelo é resultado de uma parceria de pesquisa entre o IPEA e a UFSC, no âmbito de programa de pós-graduação do EGC. Cabe aqui destacar que ele é uma adaptação do manual da APO para o contexto da administração pública brasileira.

Diante disto, os modelos de implementação de GC sob a perspectiva das práticas de Gestão Conhecimentos da APO e do IPEA configuram a base conceitual deste estudo na questão de modelos de implementação da GC.

2.3.1 Framework APO- Asian Productivity Organization

O final da década de 1990 foi marcado pela mudança de paradigma na competição organizacional. O ponto de disputa deixou de ser a eficiência e a guerra passou para o campo da inovação. (APO, 2009).

APO é uma organização intergovernamental focada na busca por melhorias na produtividade da região do pacífico, na Ásia. Em 2010 publicou o *Knowledge Management Tools and Techniques Manual-KMT&T* e desde então esse manual tem se tornado uma referência em iniciativas de implementação da gestão do conhecimento nas organizações em vários países e setores organizacionais.

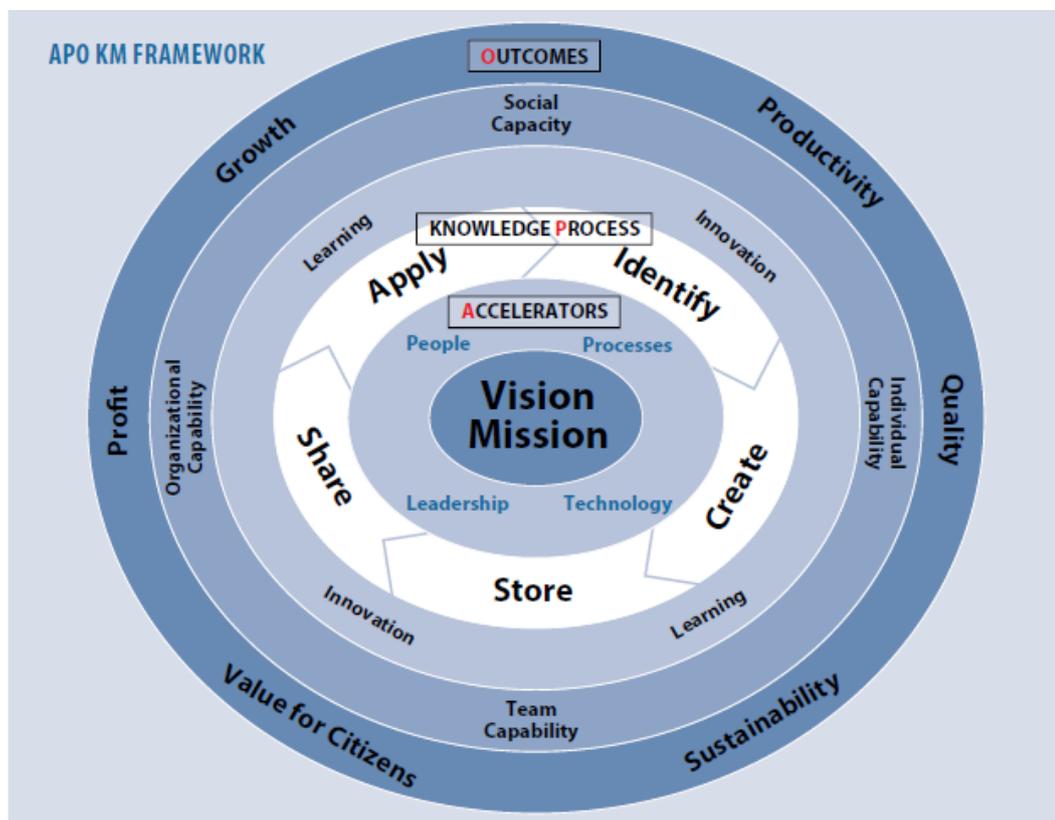
Em dez anos de aplicação do Manual a APO tem observado diversas mudanças nas práticas de Gestão do Conhecimento. As opiniões da APO evoluíram do ponto de vista da produtividade e sobre a importância do capital para o conhecimento. O que levou a organização

a propor uma revisão e reedição do manual lançada em 2020. A APO destaca que houve evolução principalmente na importância do conhecimento para as organizações e sua vinculação ao conceito de inovação. (APO, 2020)

Neste processo de evolução houve a inclusão de elementos da sustentabilidade e do serviço público com foco na valorização de bens e serviços ofertados pelas organizações, que nesta pesquisa julga-se serem elementos importantes para a gestão de patrimônios culturais. Um segundo ponto a ser destacado nesta reedição do manual é a inclusão da ISO 30401 passando a ser o primeiro manual de boas práticas em Gestão do Conhecimento a levar em consideração a padronização internacional.

De forma geral o manual oferece ao responsável da organização que estiver a frente do projeto ferramentas para mapear o conhecimento na organização dentro destas etapas, subsidiando a tomada de decisão e direcionando iniciativas concretas de Gestão do Conhecimento. Estas etapas são caracterizadas em níveis de pessoas, processos, tecnologias e líderes.

Figura 4: *APO KM Framework*.



Fonte: (APO, 2020).

O ponto inicial do *framework* para GC da APO (figura 4) é entender a visão, a missão e objetivos da organização, fator fundamental para se identificar e analisar as competências e as áreas a serem desenvolvidas. Os quatro aceleradores: pessoas, processos, tecnologia e liderança descritas no segundo nível do *framework* ajudam a organização a entender a predominância desses motivadores e facilitadores em um projeto bem-sucedido de implementação de GC. Os cinco processos ou etapas do conhecimento que formam o terceiro nível fornecem grupo de práticas existentes relacionadas a GC e que podem ser utilizadas durante a implementação do projeto de GC. Os resultados dos esforços da GC por meio do *framework* da APO, mostram a eficácia dos aceleradores, visão e missão. Tais resultados permitem demonstrar melhorias na aprendizagem e em iniciativas de inovação na organização. Eles constroem capacidades individuais, de equipe, organizacionais e sociais, e por fim, podem resultar em melhorias na qualidade de produtos e serviços e no crescimento de forma global (APO, 2020).

2.3.2 IPEA- Modelo de GC para a administração pública brasileira.

O IPEA- Instituto de Pesquisa Econômica aplicada propõe um modelo para direcionar as organizações públicas brasileiras na implementação da GC visando garantir o alcance dos objetivos estratégicos focado nas melhorias de seus processos, produtos e serviços refletindo em benefícios ao cidadão-usuário em sociedade de forma geral (BATISTA, 2012).

A base conceitual do modelo foi montada sob revisões sistemáticas abrangentes e que possibilitaram a construção de um corpo teórico capaz de suportar as especificidades da administração pública. O IPEA destaca que não é preciso partir do zero na construção de um modelo de GC específico para a gestão pública brasileira, a exemplo da EMPRAPA- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária e do INCA- Instituto Nacional do Câncer, que montaram suas estratégias de implementação de GC ao analisarem modelos formulados em contextos organizacionais distintos (BATISTA, 2012). Todavia ressalta a necessidade do uso de um modelo específico para a administração pública holístico e genérico, capaz de responder as demandas dos princípios básicos da administração pública de eficiência, efetividade social e qualidade

Os resultados dos projetos de implementação de GC no âmbito da administração pública estão ligados aos princípios básicos da gestão pública, apresentados no quadro 10 abaixo.

Quadro 10: Resultados x princípios básicos da administração pública.

Princípio	Resultados
Eficiência	[...] otimização dos recursos disponíveis por meio eficiência, qualidade e transparência no gasto público. (p. 45)
Efetividade social	[...] diz respeito aos resultados objetivos e práticos a serem alcançados, ao público-alvo, isto é, os setores sociais [...]. (p. 47)
Qualidade	[...] é a adequação ao uso. [...] “fazer a coisa certa da primeira vez, com excelência no atendimento”. (p. 46)

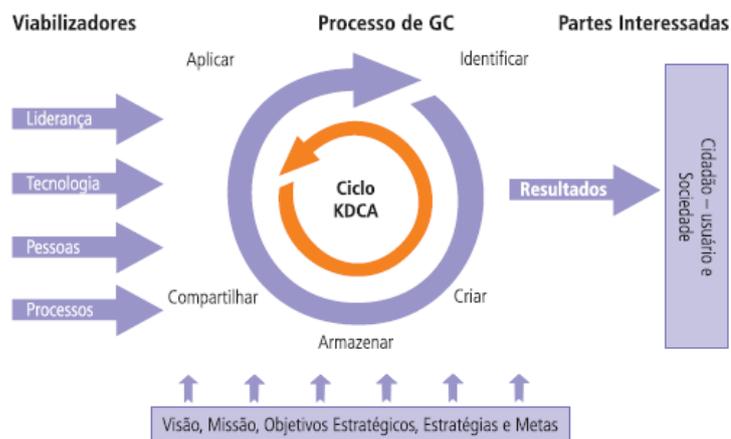
Fonte: Adaptado de (BATISTA, 2012).

Posto isto, o IPEA em conformidade com resultados esperados para o cidadão-usuário e para a sociedade em geral, define GC como,

[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012 p. 50).

O modelo de Gestão do Conhecimento do IPEA, figura 5 abaixo, foi planejado para ser facilitador da institucionalização da GC nas organizações públicas. Ele foi construído como um modelo do tipo prescritivo e descritivo, de forma simples e prática, e almeja orientar as organizações públicas brasileiras em seus projetos de implementação do conhecimento.

Figura 5: Modelo de Gestão do conhecimento para a administração pública



Fonte: (BATISTA, 2012).

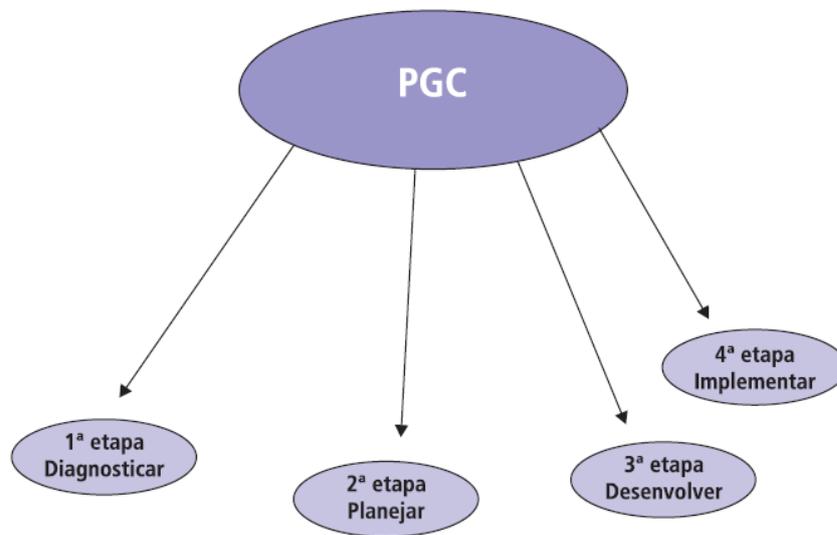
O modelo foi planejado para ser implementado seguindo a metodologia prescritiva de forma linear, segundo os componentes abaixo:

- 1) Visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas.
- 2) Viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos.
- 3) Processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar).
- 4) Ciclo KDCA.
- 5) Resultados de GC.
- 6) Partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.

O primeiro componente do modelo proposto pelo IPEA e marco inicial das iniciativas de GC é a **Visão, missão, objetivos estratégicos e estratégias e metas**. O alinhamento deste componente com os objetivos do plano de implementação da GC é tido como determinante para seu sucesso. Por sua vez, o segundo componente, denominado de **viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos**, são os fatores críticos a serem observados na implementação da GC. O terceiro componente são os próprios **Processos de GC**: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Neste caso o conhecimento é considerado insumo do processo e resultado do mesmo. Os resultados do processo podem ser aplicados dentro ou fora da organização, bem como reaplicados no próprio processo. **O ciclo KDCA**, quarto componente deste modelo, é onde os processos de GC são executados. Ele baseia-se no ciclo *PDCA* de controle de processos. Sendo neste o P de *Plan* (planejar), D de *Do* (executar), C de *Check* (verificar), A de *Action* (atuar corretivamente). No Ciclo KDCA a troca do P pelo K de *Knowledge* (conhecimento), objetiva realçar o conhecimento evidente nesse ciclo. O quinto componente, **resultados de GC**, dos quais esperasse que surjam a aprendizagem e a inovação, fomentadas em todos os níveis na organização, por meio do processo de GC e do Ciclo KDCA. Os resultados podem ser divididos em imediatos e finais. E por fim, o sexto componente, **as partes interessadas**, que são destacadas no modelo como sendo os cidadão-usuário e a sociedade em geral, e com o quais o projeto de GC deve manter seu foco. (BATISTA, 2012).

O Modelo propõe a implementação da GC em quatro etapas, apresentadas na figura 6 abaixo e detalhadas na sequência.

Figura 6: Etapas do Plano de Gestão do Conhecimento- PGC.



Fonte: Batista (2012).

A fase inicial de implementação do Modelo do IPEA é denominada **diagnosticar**, na qual visa-se identificar o grau de maturidade da GC e justificar sua implementação. Em seguida a fase **planejar**, etapa de definição da visão, dos objetivos e das estratégias de GC. Nela identificasse e priorizasse projetos de GC a serem implementados. A fase que segue é a de **desenvolver**, nela a organização define um projeto piloto, implementa, avalia os resultados e por meio das lições aprendidas, replica o projeto a toda a organização. E por fim a fase **implementar**, onde a organização pública discute os fatores críticos de sucesso na implementação do programa de Gestão do Conhecimento- PGC. Que são: os meios para manter os resultados obtidos.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia desenhada para esta dissertação. Jung (2004), relata que a metodologia é caracterizada pelo alinhamento de técnicas, ferramentas e procedimentos que tem por objetivo assegurar a execução de uma pesquisa.

A transformação de uma abordagem em prática, para Creswell (2014) envolve além do emprego de métodos e técnicas distintas no desenvolvimento da pesquisa, as suposições filosóficas do pesquisador trazidas por ele e aplicadas ao estudo.

Neste sentido a pesquisa científica se utiliza de diversos critérios na composição de sua classificação o que facilita assim uma visão ampliada da investigação, de seus contornos e caminhos escolhidos. Por possuir um caráter pragmático podemos chamar a pesquisa de um processo formal e sistêmico do método científico. (PRODANOV E FREITAS 2013).

Diante disto, o próximo tópico detalhará o tipo de pesquisa conforme sua classificação quanto a natureza, ao problema de pesquisa, aos objetivos. Bem como suas características condizentes aos seus procedimentos técnicos, as técnicas de coleta de dados e as técnicas de análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Esta pesquisa se configura como um estudo de caso do tipo exploratório descritivo. Segundo Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa exploratória, tem a finalidade de levantar mais informações sobre o assunto a ser pesquisado. Gil (2012) acrescenta que uma aproximação e uma visão geral sobre o tema se faz necessário na etapa exploratória da pesquisa. Possibilitando a definição do problema de pesquisa, a construção dos objetivos e o delineamento de seu escopo. Também é ela que trará subsídios a fase descritiva.

Os estudos exploratórios, pretendem assim como seu próprio nome diz, explorar fenômenos ainda superficialmente entendidos, apontando problemas de pesquisa e servindo como pressupostos da descrição e experimentação. Visam a descoberta de variáveis e a elaboração de instrumentos de medida. Vale ressaltar que de maneira alguma elimina o rigor metodológico científico, apoiando-se em revisões bibliográficas, entrevistas, questionários e demais métodos específicos que a própria pesquisa demandar. (TRIVIÑOS, 1987).

Do ponto de vista de sua natureza essa dissertação classifica-se como uma pesquisa aplicada, uma vez que tem por objetivo analisar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento na coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina- CFISC. Conforme

descrito por Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada é dirigida a resolução de problemas específicos e busca gerar conhecimentos com objetivo prático por meio do envolvimento de verdades e interesses locais.

Quanto a abordagem do problema de pesquisa, classifica-se como qualitativa, uma vez que o ambiente natural é a fonte direta de coleta de dados onde ocorre a interpretação dos fenômenos e atribuição de seus significados. Nela o pesquisador considera a existência de uma relação dinâmica e indissociável entre a realidade e a subjetividade do sujeito. (PRODANOV E FREITAS 2013).

No que tange aos objetivos da pesquisa é descritiva por almejar detalhar como são e se manifestam os fenômenos, situações e contextos (PRODANOV E FREITAS 2013). Também por descrever propriedades e características de perfis, pessoas, grupos, comunidades ou processos que possam vir a ser submetidos a esta análise (SAMPIERI; FERNÁNDEZ-COLLADO; LUCIO, 2006; TRIVIÑOS, 1987). Segundo Gil (2012), a pesquisa descritiva tem como objetivo dissertar sobre certa população ou fenômeno, ou mesmo estabelecer relações entre variáveis. Pesquisas descritivas combinadas com exploratórias são realizadas com maior frequência pelos pesquisadores sociais pois tem foco voltado para atuação prática de seus estudos.

Esta pesquisa é delineada como um estudo de caso que é uma estratégia de investigação na qual o pesquisador visa explorar um processo, uma atividade, ou um ou mais indivíduos (CRESWELL, 2014). Para este autor o estudo de caso permite que o pesquisador realize sua análise de dados de múltiplos casos (plurilocal) ou um único caso (interlocal) como no caso deste estudo o qual se dedica a analisar a maturidade da Gestão do Conhecimento na coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina- CFISC.

Como procedimentos técnicos de coleta de dados esta pesquisa se baseou em dados bibliográficos, na pesquisa documental, no diagnóstico da maturidade e na entrevista semiestruturada. As quais serão melhores apresentadas no item 3.4.

A pesquisa documental em síntese é um apanhado geral dos documentos já produzidos a fim de que a pesquisa se cerque de dados atuais e relevantes ao tema pesquisado (MARCONI; LAKATOS, 2003). A pesquisa documental aqui proposta, é semelhante a pesquisa bibliográfica. Entretanto, estas se atem a documentos e ou relatórios como fontes de informações, mas que ainda não tenham recebido um tratamento analítico (GIL, 2012).

A aplicação de roteiros de avaliação da maturidade permite apresentar um diagnóstico da maturidade, ou seja, por meio dele é possível identificar como a organização se encontra naquele momento. Os roteiros de avaliação da maturidade são ferramentas de avaliação de GC, presente nas maiorias dos modelos de GC prescritivos. (NATALE; NEVES, 2014).

Ademais, outra técnica de coleta de dados empregada nesta pesquisa foi a entrevista semiestruturada. Elas são utilizadas quando se pretende entender o contexto real, delimitando as informações por ela extraídas a um escopo previamente definido na pesquisa. (BONI; QUARESMA, 2005).

E por fim como técnica elegida para a análise dos dados coletados tanto na análise documental quanto na entrevista foi Análise de conteúdo- AC.

A partir da metodologia apresentada, esse trabalho se configura como uma pesquisa científica pois, no perseguir da resolução do problema proposto se avançará nos conhecimentos já produzidos acerca do tema por ele abordado. O quadro 11 abaixo apresenta a classificação formal adotada na pesquisa.

Quadro 11: Resumo da estrutura metodológica: Classificação formal.

Tipo da pesquisa			Características		
Quanto a natureza	Abordagem do problema	Quanto aos objetivos	Delimitação	Técnica de coleta de dados	Técnicas de Análise
Aplicada	Qualitativa	Exploratória-descriptiva	Estudo de caso	Instrumento de avaliação da maturidade em GC. Pesquisa documental. Entrevista semiestruturada.	Análise de conteúdo

Fonte: Adaptado de Prodanov e Freitas (2013)

3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Nesta pesquisa se fez o uso da metodologia do estudo de caso por ser ele caracterizado pelo estudo de uma “identidade” a qual deve ser bem delimitada na pesquisa, seu objetivo é conhecer com certa profundidade os “comos” e os “porquês” evidenciados em sua unidade e identidade (DA PONTE, 1994). Desta forma, o estudo de caso pode ser definido como,

[...] uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (DA PONTE, 1994, p. 03).

No que se refere a abrangência do estudo, é um estudo de caso único, aplicado a Coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina - CFISC com o intuito de analisar a Maturidade em GC na gestão das fortalezas de São José da Ponta Grossa, de Santa Cruz de Anhatomirim e do Forte de Santo Antônio de Ratonés, sendo que as duas últimas fazem parte do Conjunto de Fortificações Brasileiras candidatas a Patrimônio Mundial, juntamente com outros 17 monumentos espalhados por todo o território brasileiro, contextualização desta dissertação.

Esta delimitação do estudo, na CFISC, se deu por dois critérios, acesso e excepcionalidade. O critério de acesso, foi assim definido uma vez que este setor administrativo responde pela gestão das fortalezas citadas acima, e o PPGEGC se encontram na mesma universidade. Por sua vez, o critério de excepcionalidade se deu no entendimento que o conjunto de fortificações brasileiras possui características muito particulares influenciadas pelas características culturais regionais e pelas gestões distintas, as quais estão subordinadas. Cabe aqui resaltar que as três fortalezas definidas, são as únicas deste conjunto geridas por uma universidade.

Assim, este estudo de caso se deu na Coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina- CFISC, setor administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC responsável pelo gerenciamento, guarda, manutenção e conservação das fortalezas sob gestão da universidade (BASIL, 2021). A CFISC, se encontra organizada segundo o organograma apresentado na figura 7 abaixo.

Figura 7: Organograma CFISC



Fonte: Adaptado de Brasil (2021).

A CFISC atualmente é ligada a estrutura administrativa da Secretária de Cultura e Arte- SeCArte, órgão da administração central, responsável pelo fomento e desenvolvimento da cultura e arte na Universidade Federal de Santa Catarina Atualmente conta com um quadro de servidores conforme tabela 1 abaixo.

Tabela 1: Distribuição dos servidores.

CARGOS	Nº DE SERVIDORES
<i>Coordenadora</i>	<i>1</i>
<i>Chefe da Divisão de Restauração</i>	<i>1</i>
<i>Chefe da Divisão Administrativa</i>	<i>1</i>
<i>Administradora</i>	<i>1</i>
<i>Assistentes Administrativos</i>	<i>2</i>
<i>Pedagoga</i>	<i>1</i>
<i>Administrador de Edifícios</i>	<i>1</i>
<i>Servidores EM Anhatomirim:</i>	<i>6</i>
<i>Estagiários</i>	<i>4</i>
Total	18

Fonte: Adaptado de Brasil (2021)

Posto isso, esta dissertação se atém a analisar a maturidade da Gestão do Conhecimento - GC na coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina- CFISC. Almeja-se identificar o grau de maturidade da GC neste setor, os pontos fortes e oportunidades de melhoria, por meio de um modelo predefinido e contextualizado a administração pública brasileira, o plano de gestão do conhecimento do IPEA. Bem como, identificar as competências essenciais, práticas de GC presentes na organização ainda que anteriores a implementação de GC, perceber o conhecimento crítico e lacunas de conhecimento na CFISC, a partir de pesquisa documental e entrevista semiestruturada.

Salienta-se que embora as Fortalezas da Ilha de Santa Catarina sejam um importante equipamento turístico de valor excepcional no contexto do turismo da cidade de Florianópolis

e do estado Brasileiro a gestão turística destes bem não está no foco deste estudo. Entretanto se reconhece a importância do turismo para a valorização e preservação destes patrimônios culturais.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Participaram deste estudo de caso, de forma geral, os funcionários da CFISC. Na busca de identificar, quais deles poderiam ser os respondentes do Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública, e também definir quais seriam os entrevistados, foi agendada uma reunião virtual que ocorreu no dia 24 de maio de 2021. Estiveram presentes os seis servidores da Coordenadoria das Fortalezas da Ilha De Santa Catarina - CFISC/ SECARTE que participam semanalmente das reuniões de gestão e o pesquisador. Foi definido, a partir desta reunião, que para eficácia da avaliação pretendida todos os participantes dela deveriam ser os respondentes do instrumento de avaliação de maturidade de GC, uma vez que estão envolvidos ao assunto que será analisado e estão a mais de seis meses na organização. Esse critério foi seguido para assegurar que os participantes estavam familiarizados com a organização. Definiu-se também que a entrevista se dará com os quatro gestores diretos.

3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

De forma geral há muitos instrumentos metodológicos para conhecer, caracterizar, analisar e sintetizar os dados sobre um objeto de pesquisa. A seleção desses instrumentos deve ser norteada pelo tipo de pesquisa, pelo problema de pesquisa e a corrente de pensamento a qual guia o pesquisador. (SÁ-SILVA; DE ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

A definição dos métodos de coletas de dados é ponto chave para a pesquisa, pois é por meio desses dados que se poderá compreender os contextos de aplicação do estudo e formular as diretrizes da pesquisa. Estes métodos estão ligados diretamente a estratégia de execução dos objetivos específicos. Nesta dissertação os dados foram coletados por meio de aplicação do Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública do IPEA, pesquisa documental e entrevista semiestruturada.

Quanto a análise dos dados coletados o Instrumento para Avaliação da GC, por se tratar de um modelo também prescritivo, já dispõe de metodologia definida para a análise. Por sua vez, a pesquisa documental e as entrevistas, serão analisadas conforme a técnica de Análise de Conteúdo- AC, definida por Bardin (1979, p. 42) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência e conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A figura 8 abaixo apresenta o processo da análise de conteúdo descrita por Bardin (1979) e Minayo (2000), em três fases distintas e cronologia sequencial. Esta análise visa desmembrar o conteúdo dos documentos em categorias de análise.

Figura 8: Etapas da análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Cappelle, Melo e Gonçalves (2003)

As categorias de análise, conforme orientam Ludke e André (2012) foram definidas a partir de aspectos conceituais. Para esta dissertação foram elaborados indicadores específicos para analisar o conteúdo da pesquisa documental e outros para analisar as entrevistas. Melhor apresentados nos itens 3.4.2 e 3.4.3 respectivamente.

No quadro 12 abaixo estão detalhados os métodos de coleta e análise de dados definidos para o alcance do objetivo geral e cada um dos objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 12: Coleta e análise de dados

Objetivos Geral e específicos	Atores do processo	Método de coleta de dados	Estratégia de Análise dos dados
Analisar o grau de maturidade da GC na CFISC.	Pesquisador e respondentes	Aplicação do <i>Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública</i> do IPEA	Critérios de avaliação da GC, segundo o instrumento
Levantar as diretrizes estratégicas da Coordenadoria das fortalezas da Ilha de Santa Catarina CFISC.	Pesquisador e entrevistados	Pesquisa documental e entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo
Levantar pontos fortes e mapear as competências essenciais da CFISC.	Pesquisador e entrevistados	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo
Identificar as práticas de gestão do Conhecimento- PGC's presentes na CFISC.		Aplicação do <i>Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública</i> do IPEA	Critérios de avaliação da GC, segundo o instrumento
Mapear o Conhecimento crítico na CFISC e oportunidades de melhoria.			

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2020).

A tabulação, classificação e categorização são procedimentos de análise e interpretação de dados que conduzem o pesquisador à interpretação e o estabelecimento de relações entre os elementos que permeiam o estudo. (Gil, 2012). As análises deste estudo foram realizadas fazendo uso de diversas ferramentas, tais como: planilhas de *Excel*® e ferramentas de tratamento de dados do *Google Forms*®.

3.4.1 Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública

Este instrumento que será utilizado nesta dissertação é parte integrante do *Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira* do IPEA, desenvolvido por Batista (2012) e adaptado do manual da APO (2009), ambos já apresentados anteriormente. O instrumento de avaliação do conhecimento, deste manual, busca identificar em quais áreas a organização deve focar suas iniciativas de Gestão do Conhecimento. Os resultados extraídos da avaliação devem destacar os pontos fortes e aqueles que precisam de maior atenção por parte da organização (BATISTA, 2012).

Após a análise dos modelos de maturidade e dos dois manuais de implementação de GC descritos no referencial teórico desta dissertação se definiu por utilizar o Modelo do IPEA. Por ele ser um modelo desenhado para auxiliar as organizações públicas na implementação da GC e que visa garantir o alcance dos objetivos estratégicos da organização, focando nas

melhorias de seus processos, produtos e serviços. Segundo Batista (2012), a efetivação da GC nas organizações públicas reflete em benefícios ao cidadão-usuário e a sociedade de forma geral. Bem como, pela maneira que se deu sua elaboração. Ele é uma adaptação do primeiro modelo, o modelo da APO manual de implementação de GC amplamente utilizado em projetos com esse propósito. Batista (2012) destaca que o manual da APO foi construído com base sólida por meio de revisões sistemáticas da literatura.

Desta forma, por ser o Manual de implementação da Gestão do Conhecimento na administração pública uma adaptação do Manual da APO ao contexto da administração pública, considere-se que o instrumento de avaliação da GC contido neste manual é adequado para se alcançar o objetivo geral desta dissertação: Analisar o grau de maturidade da GC na Coordenadoria das fortalezas da Ilha de Santa Catarina- CFISC.

Para tanto, este instrumento será respondido pelos servidores diretamente ligados as atividades de gestão das fortalezas. O intuito desta delimitação foi de assegurar que os respondentes estivessem familiarizados com a organização e fossem capazes de responder de forma concreta as perguntas do Instrumento para Avaliação da GC. Requisito este determinante para a eficácia da avaliação (BATISTA *et al.*, 2012).

O instrumento de avaliação (Anexo A), concebido por Batista (2012) é composto por 42 assertivas, distribuídas em 7 (sete) critério de avaliação diferentes. São eles: **liderança em GC, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados da GC**. Cada um dos sete critérios tem seis assertivas, sendo que para cada uma delas o respondente pode escolher entre as alternativas: muito mal ou não realizadas (1), mal realizadas (2), realizadas adequadamente (3), bem realizadas (4) e muito bem realizadas (5), opções estas baseadas numa escala Likert.

A escala de Likert, desenvolvida por Rensis Likert em 1932, é uma das escalas de medição mais difundida e isso se deve à sua facilidade de compreensão e aplicabilidade. A principal característica desta escala é sua capacidade de adaptação em diferentes contextos e projetos de pesquisa. (EDMONSON, 2005).

Na questão das escalas do instrumento, Batista (2012) detalha que a escala 1 avalia os itens de 1 a 36 dos critérios 1 a 6 e essa mesma escala também avalia os itens 37 e 38 do critério 7. Por sua vez, a escala 2 avalia os itens de 39 ao 42 do critério 7. Melhor representadas no quadro 13 abaixo.

Quadro 13: Escalas de mensuração x critério.

Critérios	Questões	Escala
1 – Liderança em GC	1 a 6	Escala 1
2 – Processo	7 a 12	
3 – Pessoas	13 a 18	
4 – Tecnologia	19 a 24	
5 – Processos de GC	25 a 30	
6 – Aprendizagem e inovação	31 a 36	
7 – Resultados de GC	37 a 42	Escala 1: 37, 38 Escala 2: 39, 40, 41 e 42

Fonte: Adaptado de (BATISTA, 2012).

Batista (2012), orienta que as características devem ser avaliadas com rigor conforme as escalas descritas no quadro 14.

Quadro 14: Escalas de análise

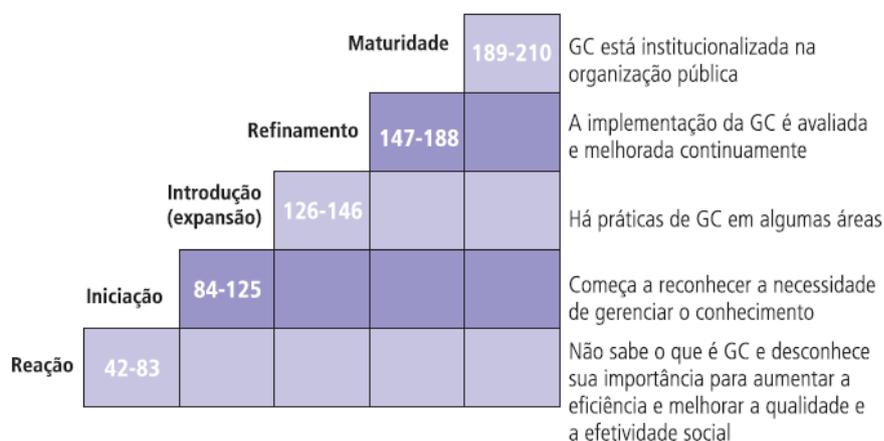
Escalas	Pontuação
1	<p>1 = as ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.</p> <p>2 = as ações descritas são mal realizadas</p> <p>3 = as ações descritas são realizadas de forma adequada</p> <p>4 = as ações descritas são bem realizadas</p> <p>5 = as ações descritas são muito bem realizadas</p>
2	<p>1 = a organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores</p> <p>2 = houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados</p> <p>3 = houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados</p> <p>4 = houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados</p> <p>5 = houve melhoria em todos os indicadores utilizados</p>

Fonte: Adaptado de (BATISTA, 2012).

A compilação dos resultados extraídos por meio do instrumento de avaliação da Gestão do Conhecimento, descrito acima, e seguindo o manual proposto por Batista (2012) permitirá a determinação do nível de maturidade da GC na CFISC. Conseqüentemente a identificação de oportunidades de melhoria e o mapeamento de competências organizacionais que precisarão ser desenvolvidas para a melhoria nos processos e serviços deste setor administrativo da UFSC. (BATISTA, 2012).

Os níveis de maturidade definidos no modelo Batista (2012) são: Reação, Iniciação, Introdução (expansão), Refinamento e Maturidade, apresentados na figura 9 abaixo.

Figura 9: Níveis de maturidade em GC



Fonte: Adaptado de APO (2009; *apud* Batista, 2012, p. 95).

Os intervalos que definem os níveis de maturidade, segundo Batista (2012), são de 42-83; 84-125; 126-146; 147-188; e 189-210, tomando por base a preposição de pontuação mínima e limite máximo. Ressaltasse que os níveis de maturidade são definidos pelas respostas das 42 assertivas propostas no Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública, onde os valores mínimo e máximo são respectivamente de 1 e 5 pontos em cada pergunta. Sendo assim, a pontuação mínima é de 42 pontos e a máxima é de 210 pontos. E o total apurado estabelece o nível de maturidade na organização.

3.4.2 Pesquisa Documental

O emprego da pesquisa documental em estudos científicos é justificado pela riqueza de informações que nos documentos podemos encontrar. Por meio dela podemos acrescentar aos estudos científicos uma dimensão temporal e contextualizada da compreensão social acerca do objeto de pesquisa. (SÁ-SILVA; DE ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

Pode ser caracterizada do ponto de vista da estratégia de coleta de dados, da qual podemos destacar duas delas, local e fonte de dados. A primeira faz referência ao local da coleta dos dados, havendo nesta estratégia duas possibilidades: de “campo ou laboratório”. A segunda estratégia trata da fonte de dados, podendo esta ser documental ou de campo. (APPOLINÁRIO, 2007).

Após a definição pelo método de pesquisa documental como um caminho metodológico iniciou-se o levantamento de documentos que pudessem subsidiá-la. Desta

forma, nesta dissertação se propõe uma pesquisa documental sobre a gestão das fortalezas da ilha de Santa Catarina em documentos institucionais da UFSC, da SecArte e da CFISC.

Este levantamento se deu por duas vias. Por meio de uma busca *on-line* no portal de transparência da UFSC⁶, mais precisamente no subitem *Planejamento e Gestão* acessando as categorias: *Plano de desenvolvimento institucional e Relatório de gestão*. Bem como, nos sites oficiais da SecArte e CFISC. E também, por intermédio de gestores da própria coordenadoria-CFISC, que indicaram documentos específicos e forneceram o acesso aos mesmos. Suporte fundamental para que a pesquisa pudesse ser desenvolvida neste setor.

Sobre a abrangências dos documentos selecionados ressalta-se que a CFISC está associada a estrutura administrativa da Secretária de Cultura e Arte- SecArte, responsável pelo fomento e desenvolvimento da cultura na universidade e que por sua vez, está diretamente ligada a administração central da Universidade Federal de Santa Catarina. Assim, para que a análise pudesse ser abrangente e os dados coletados consistentes, os documentos analisados abordam as três unidades universitárias.

Primeiramente foi realizada a leitura integral dos documentos. Em seguida foram extraídos deles as descrições de conteúdo, ou seja, os indicadores que faziam referência as categorias de análise pré-definidas. Estes dados foram tabulados em um quadro para análise posterior.

Nesta pesquisa documental foram utilizados 4 documentos. O Plano de desenvolvimento institucional- PDI UFSC 2020-2024, que é o principal instrumento de planejamento estratégico da Universidade. Dois artigos publicados na página oficial da SecArte, o Plano de cultura 2018-2022- SecArte⁷ e outro intitulado de SecArte⁸.

Por fim, o Planejamento Fortalezas 2019- 2022- CFISC, documento interno da coordenadoria, que apesar de ser um documento interno, o qual foi apresentado a UFSC, mas não institucionalizado, sua utilização na pesquisa se justifica pelo alinhamento do seu teor ao objetivo desta pesquisa documental.

Desta forma cabe aqui trazer a definição de documento de Appolinário (2007, p. 67), o qual busca ampliar esta definição, para além das quais habitualmente conhecemos.

Qualquer suporte que contenha informação registrada, formando uma unidade, que possa servir para consulta, estudo ou prova. Incluem-se

⁶ Prestação de contas e Transparência UFSC: <https://transparencia.ufsc.br/>

⁷ <https://secarte.ufsc.br/planodecultura/>

⁸ <https://secarte.ufsc.br/apresentacao/>

nesse universo os impressos, os manuscritos, os registros audiovisuais e sonoros, as imagens, entre outros.

Findada as buscas, foi realizada a organização destes documentos classificando-os de forma analítica, ou seja, quanto ao título, ano de publicidade, autor, fonte de dados e o tipo de documentos. A mineração e exame primário dos documentos nos permite definir o alinhamento ao problema de pesquisa, a adequação a hipótese provisória e ao campo de pesquisa. (LUDKE, ANDRÉ 2012). O quadro 15 abaixo apresenta os documentos apurados para esta análise.

Quadro 15: Organização dos documentos selecionados.

Título	Ano	Autor	Fonte	Tipo
PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL- UFSC	2020-2024	Comissão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Portal de transparência	Plano
PLANO DE CULTURA	2018-2022	SecArte	Site oficial SecArte	Plano
A SECARTE	-	SecArte	Site oficial SecArte	Artigo
PLANEJAMENTO PARA AS FORTALEZAS DA UFSC 2019-2022*	2018	Coordenadoria das Fortalezas da Ilha de Santa Catarina CFISC - SECARTE	Fornecido pela CFISC	Plano

*documento interno, apresentado na em 2018, mas não institucionalizado.

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2020).

Pela pesquisa documental almeja-se alcançar o objetivo específico desta dissertação de levantar as diretrizes estratégicas da CFISC (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas). Para Batista (2012), é fundamental identificar as diretrizes estratégicas para perceber as competências essenciais e assegurar o alinhamento deles com as estratégias de GC. Está prerrogativa apontada pelo autor define o aspecto conceitual desta pesquisa documental. Assim, as categorias de análise desta pesquisa documental são a visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas.

3.4.3 Entrevista

Quando se busca conhecer, ou obter informações, acerca do que as pessoas sabem, pensam, sentem ou desejam, a entrevista é uma ferramenta adequada e um importante instrumento para a coleta de dados. (GIL, 2012).

Para alcançar os objetivos específicos desta dissertação de identificar as práticas de Gestão do Conhecimento- PGC's na CFISC; levantar os pontos fortes e mapear as competências essenciais da CFISC; mapear o conhecimento crítico na CFISC e oportunidades de melhorias e auxiliar no alcance do objetivo específico de levantar as diretrizes estratégicas da Coordenadoria das fortalezas da Ilha de Santa Catarina CFISC, nesta etapa se fez uso da ferramenta de pesquisa qualitativa, entrevista semiestruturada com perguntas abertas e fechadas. Ela possibilita que o entrevistado possa comentar sobre o assunto proposto pelo pesquisador, ao mesmo tempo que mantém o foco da pesquisa. As entrevistas classificadas como semiestruturadas são utilizadas quando se pretende delimitar as informações por ela extraídas a um escopo previamente definido. (BONI; QUARESMA, 2005).

A entrevista, no contexto deste estudo, busca identificar práticas presentes na rotina organizacional, bem como lacunas e verificar práticas de GC que possam viabilizar a GC na organização. Busca também, complementar as informações coletadas e explorar aspectos relevantes percebidos a partir da aplicação do instrumento de avaliação da GC e da pesquisa documental.

O documento elaborado para a coleta de dados da entrevista, consiste em um roteiro de entrevista semiestruturada, em anexo B, baseado nos estudos de Batista (2012, 2012b) e APO (2009). Ele é composto por 15 perguntas e está dividido em 3 partes: ***Diretrizes estratégicas, Práticas de Gestão do Conhecimento e Conhecimento Crítico e Competência Essencial.***

As entrevistas foram realizadas com 4 servidores da CFISC. O critério de seleção dos entrevistados se deu pelo envolvimento destes nas atividades de gestão da coordenadoria. Para manter a condição de anonimato os participantes serão nominados como entrevistado 1, 2, 3 e 4. As entrevistas foram realizadas virtualmente com auxílio da ferramenta de videoconferência do *Google Meet*®, em data e hora pré-agendada via e-mail. Durante o mês de junho de 2021. No início da entrevista foi enviado aos participantes o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), no apêndice A, pelo *Google Forms*®, via link de acesso. A transcrição da entrevista está no apêndice C.

Com o intuito de analisar os dados coletados na entrevista utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Sobre o objeto de pesquisa desta dissertação, o conhecimento,

A análise documental favorece a observação do processo de *maturação* ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, *conhecimentos*, comportamentos, mentalidades, *práticas*, entre outros. (CELLARD, 2008 apud SÁ-SILVA; DE ALMEIDA; GUINDANI, 2009 p.2 grifo nosso).

Desta maneira, buscou-se por indicadores de referências (qualitativos ou não) que apontassem para as diretrizes estratégicas, para as práticas de gestão do conhecimento e para a competência essencial da organização.

Na primeira parte da entrevista buscou-se identificar as diretrizes estratégicas, tendo como categorias de análise a visão, a missão, objetivos estratégicos e estratégias e metas. Para Batista (2012) esse levantamento é fundamental para conhecer a situação atual de uma organização e deve ser realizado antes da implementação de GC.

As práticas de gestão, listadas pela APO (2009), amplamente utilizadas por organizações ao redor do mundo que obtiveram sucesso em suas iniciativas de implementação da GC, apresentadas no item (2.1.4) desta dissertação, são rotinas diretamente ligadas ao desenvolvimento e aplicação do conhecimento nas organizações. Estas práticas tem o potencial de ajudar as organizações a melhorar a capacidade de decisão e romper barreiras de inovação oriundas da cultura organizacional e de sua própria construção histórica. (COOMBS et al., 2000). Podem estar presentes numa organização antes da implementação de GC e até mesmo sem a consciência organizacional. (BATISTA, 2012).

A Gestão do Conhecimento por meio das PGC's na visão de Probst, Raub e Romhardt (2002) se faz no compartilhamento e na distribuição sistemática do conhecimento nas organizações, onde as melhores práticas podem ser disseminadas. É importante que a organização efetivamente gerencie o conhecimento em sua estrutura.

Portanto, na segunda parte da entrevista, buscou-se identificar práticas presentes na rotina organizacional da CFISC e perceber se elas possuem as características essenciais apontadas por Batista (2005b), para serem indicadas como práticas de GC.

Por meio de perguntas abertas, no terceiro momento da entrevista, empenhou-se em compreender a competência essencial da CFISC. Que para Batista, (2012) é o que concede a organização vantagem comparativa, é o seu diferencial, sua característica única. Bem como o conhecimento crítico.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Realizadas as entrevistas, a pesquisa documental e aplicação do instrumento de avaliação de GC, nesse capítulo se dará a discussão e apresentação dos resultados. Os indicadores coletados serão aqui analisados conforme categorias de análise pré-definidas.

4.1 DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE EM GC NA CFISC

Após a aplicação do instrumento da avaliação da Maturidade, ou seja, em posse dos questionários respondidos se deu a tabulação e posterior análise e interpretação dos dados.

Com a apuração da pontuação obtida e seguindo os critérios estabelecidos no instrumento foi possível determinar o grau de maturidade em GC na coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina.

Ressalta-se que o diagnóstico do Grau de maturidade em GC na Coordenadoria das Fortalezas da ilha de Santa Catarina- CFISC, foi determinado pela avaliação dos resultados dos critérios Liderança em GC, Processo, Pessoas, Tecnologia, Processos do Conhecimento, Aprendizagem e Inovação e Resultados da GC, individualmente e também pela pontuação geral por meio de tabelas, quadro e um gráfico radar.

4.1.1 Critério: Liderança em GC

As ações descritas no critério liderança foram avaliadas pelos participantes de forma geral como *ações utilizadas adequadamente*, tendo como a média final deste critério de **2,7**. Neste critério, pode-se destacar a implantação de arranjos organizacionais para formalização de iniciativas de GC e a existência de políticas de proteção da informação e do conhecimento como sendo *ações bem realizadas*, as quais apresentaram média de **3,7** segundo a escala proposta para a avaliação. Por outro lado, a ação “a alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo”, apresentou uma grande discrepância na sua média, *tendo como resultado 1,3*, em relação as outras deste critério. Desta forma foi avaliada pelos respondentes como *muito mal ou não realizadas*. Abaixo na Tabela 2, são apresentados os dados de avaliação deste critério.

Tabela 2: Apuração critério 1.0

<i>Critério 1.0: Liderança em GC</i>		<i>Pontuação</i>
1.	A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	3,3
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).	3,7
3.	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	2,5
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).	3,7
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.	1,3
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.	1,5
<i>Media final critério 1.0</i>		2,7
<i>Subtotal critério 1.0</i>		16,0

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de (BATISTA, 2012).

4.1.2 Critério: Processos

No critério 2.0, o qual avalia as ações referentes ao processo, na percepção dos respondentes, a ação “ a organização avaliação e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho [...]”, é apontada como **bem realizada**, tendo esta ação a pontuação média de **4.2**. Por outro lado, na percepção dos respondentes da CFISC, são **mal realizadas** as ações que avaliam se a organização conta com um sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar a continuidade das operações. Obtendo para esta ação a média final **2,5**. Neste critério é possível observar que com exceção desta ação, as demais foram avaliadas como **realizadas adequadamente ou bem realizadas**. Abaixo na Tabela 3, são apresentados os dados gerais de avaliação deste critério

Tabela 3: Apuração critério 2.0

<i>Critério 2.0: Processos</i>		<i>Pontuação</i>
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.	3,8
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.	3,2
9.	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	3,7
10.	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	2,5
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.	3,5
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.	4,2
<i>Media final critério 2.0</i>		3,5
<i>Subtotal critério 2.0</i>		20,8

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de (BATISTA, 2012).

4.1.3 Critério: Pessoas

Em relação as ações avaliadas no critério pessoas, na percepção dos respondentes, a CFISC **realiza muito bem** os programas de educação e capacitação, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, apoiam o alcance dos objetivos da organização, tendo como pontuação final da avaliação desta ação **3.8**. Mesmo assim, na percepção dos respondentes não são realizadas na organização processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria, com pontuação média de **1,3**. Destaca-se neste critério, assim como no critério liderança, grande discrepância entre duas pontuações. Abaixo na Tabela 4, são apresentados os dados gerais de avaliação deste critério.

Tabela 4: Apuração critério 3.0

<i>Critério 3.0: Pessoas</i>		<i>Pontuação</i>
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.	3,8
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.	2,5
15.	A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	1,3
16.	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	2,2
17.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	2,5
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.	3,2
<i>Media final critério 3.0</i>		2,6
<i>Subtotal critério 3.0</i>		15,5

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de (BATISTA, 2012).

4.1.4 Critério: Tecnologias

As ações do critério tecnologias foram, na percepção dos respondentes, avaliadas de forma geral como ações *realizadas de forma adequadas* ou *muito bem realizadas*. O destaque na avaliação deste critério é a ação sobre a regularidade da atualização de informações disponíveis no sítio da web/intranet, com média de **4,3**. Por outro lado, o alinhamento entre a infraestrutura de TI e as estratégias de GC da organização é apontada na avaliação como uma ação *mal realizada*, com pontuação de **2,3**. Abaixo na Tabela 5, são apresentados os dados gerais de avaliação deste critério.

Tabela 5: Apuração critério 4.0

<i>Critério 4.0: Tecnologias</i>		<i>Pontuação</i>
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.	3,0
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.	3,0
22.	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	3,5
23.	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	4,3
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.	3,5
<i>Media final critério 4.0</i>		3,3
<i>Subtotal critério 4.0</i>		19,7

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de (BATISTA, 2012).

4.1.5 Critério: Processos de conhecimento

Quanto aos processos de conhecimento, a avaliação aponta que o conhecimento adquirido é registrado e compartilhado em ações *muito bem realizadas* na percepção dos respondentes. Esta ação obteve um média final de **4,5**. Mas, por sua vez a retenção do conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é avaliado como *mal realizada* com pontuação final de **2,3**, denotando um ponto de atenção nos processos de conhecimento da CFISC. Abaixo na Tabela 6, são apresentados os dados gerais de avaliação deste critério.

Tabela 6: Apuração critério 5.0

<i>Critério 5.0: Processos de Conhecimento</i>		<i>Pontuação</i>
25.	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	3,5
26.	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	2,7
27.	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registra- do e compartilhado.	4,5
28.	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	2,3
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.	3,7
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.	2,8
<i>Media final critério 5.0</i>		3,3
<i>Subtotal critério 5.0</i>		19,5

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de (BATISTA, 2012).

4.1.6 Critério: Aprendizagem e inovação

O critério aprendizagem e inovação foi o critério melhor avaliado na percepção dos respondentes. Com exceção de uma das ações, a qual foi avaliada como *mal realizada*, as demais foram avaliadas como *bem realizadas* ou *muito bem realizadas*. Duas das ações recebeu uma pontuação de **4,7** na avaliação dos respondentes, numa pontuação máxima de 5. Estas ações avaliam se há equipes se interfuncionais para resolver problemas, e se as pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras compartilhando informações. De outra forma, a ação “as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos”, foi avaliada na percepção dos respondentes como *mal realizada*, média de **2,2**. É fundamental enfatizar nesse momento que dentro da estrutura organizacional da qual a CFISC é parte, a SecArte, secretaria a qual a CFISC está diretamente subordinada foi considerada pelos respondentes como sendo a chefia intermediária. Abaixo na Tabela 7, são apresentados os dados gerais de avaliação deste critério.

Tabela 7: Apuração critério 6.0

<i>Critério 6.0: Aprendizagem e inovação</i>		<i>Pontuação</i>
31.	A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	4,2
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.	4,2
33.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	4,7
34.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	4,2
35.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	2,2
36.	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	4,7
<i>Media final critério 6.0</i>		4,0
<i>Subtotal critério 6.0</i>		24,0

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de (BATISTA, 2012).

4.1.7 Critério: Resultados em GC

E por fim, no critério resultados em GC (tabela 8) as ações foram de forma geral avaliadas, na percepção dos respondentes, como **mal realizadas**. Cabe aqui ressaltar que tal resultado denota que a organização não possui um histórico de implementação da GC.

Tabela 8: Apuração critério 7.0

<i>Critério 7.0: Resultados da GC</i>		<i>Pontuação</i>
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.	2,2
39.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	2,3
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.	1,7
42.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	2,3
<i>Media final critério 7.0</i>		2,2
<i>Subtotal critério 7.0</i>		13,2

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de (BATISTA, 2012).

Abaixo na tabela 9, apresenta-se a classificação geral dos sete critérios avaliados pelos respondentes segundo a pontuação total de cada um deles.

Tabela 9: Classificação da avaliação da Maturidade da GC

Classificação da Maturidade da GC na CFISC			
<i>Critérios</i>	<i>Pontuação por critério</i>	<i>Pontuação Máxima</i>	<i>Colocação</i>
Aprendizagem e inovação	24,0	30	1
Processos	20,8	30	2
Tecnologias	19,7	30	3
Processos de conhecimento	19,5	30	4
Liderança em GC	16,0	30	5
Pessoas	15,5	30	6
Resultados em GC	13,2	30	7
Total	128,7	210	

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de (BATISTA, 2012).

A avaliação individual dos critérios a partir da ferramenta de avaliação permite a identificação dos pontos fortes e as oportunidades de melhorias da GC. Fonseca (2006 apud BATISTA, 2012), afirma que o reconhecimento, por parte da organização, de seus pontos fortes e fracos (neste caso as oportunidades de melhorias), oportuniza que ela direcione seus esforços em GC na busca pela diferenciação. No quadro 16 serão apresentados os pontos fortes e as oportunidades de melhorias da GC na CFISC identificados a partir da percepção dos respondentes da ferramenta de avaliação de GC.

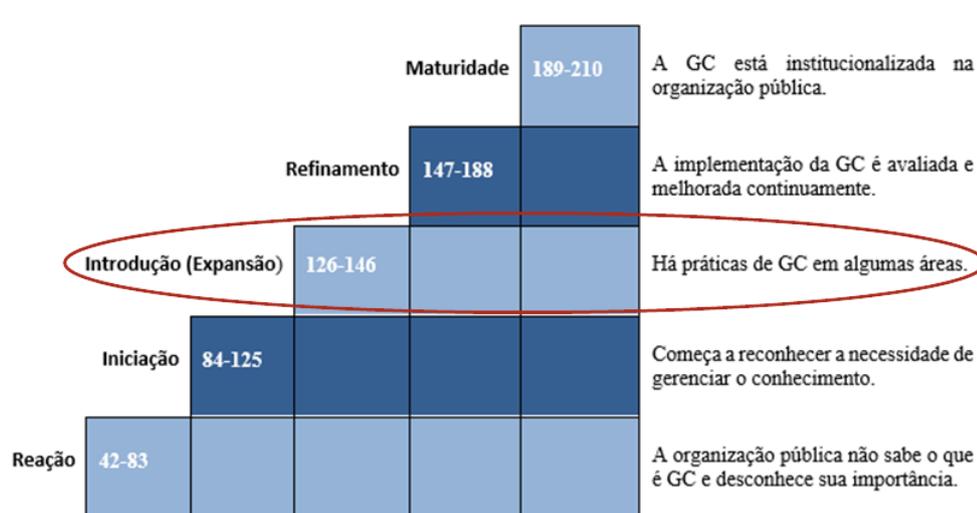
Quadro 16: Matriz dos pontos fortes e oportunidades de melhoria da GC na CFISC

GRUPO: CFISC	Percepção dos respondentes da Avaliação de GC	
<i>Crítérios</i>	<i>Pontos fortes</i>	<i>Oportunidades de melhoria</i>
Crítério 1.0 Liderança em GC	Implementação de arranjos organizacionais para formalização da GC. Ter uma política de proteção da informação e do conhecimento.	Praticar o compartilhamento e do conhecimento e do trabalho colaborativo. Facilitar o fluxo de conhecimento entre departamentos/divisões/unidades.
Crítério 2.0 Processos	Avaliação e melhora contínua de seus processos de apoio e finalísticos.	Conceber um sistema um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos.
Crítério 3.0 Pessoas	Ampliação do conhecimento por meio de programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras.	A implementação na organização de processos formais de mentoring, coaching e tutoria.
Crítério 4.0 Tecnologia	Atualização constantes das informações disponíveis no sítio da web/intranet.	Alinhar a infraestrutura de TI às estratégias de GC da organização.
Crítério 5.0 Processos de Conhecimento	Registro sistemático e regular dos conhecimentos adquiridos após a execução de tarefas e a conclusão de projetos.	Retenção do conhecimento essencial/crítico de servidores públicos que estão saindo da organização.
Crítério 6.0 Aprendizagem e Inovação	Formação de equipes Interfuncionais para resolução de problemas e tratamento de situações preocupantes.	Disponibilização de ferramentas e métodos em Aprendizagem e inovação, por parte das chefias.
Crítério 7.0 Resultados em GC	----- -----	-----

Fonte: Adaptado de (BATISTA, 2012).

Após a análise individual de cada critério é possível determinar o grau de maturidade em GC na organização. O total da pontuação geral é obtida a partir da soma dos subtotais de cada critério. Na CFISC após a aplicação do instrumento da avaliação da maturidade foi obtido um total de **128,7 pontos**. Assim, em comparação aos níveis de maturidade estabelecidos por Batista (2012) e mostrado na figura 10 abaixo, a organização atingiu o nível de **introdução (Expansão)**, ou seja, é possível determinar que há práticas de GC em algumas áreas da organização.

Figura 10: Nível de Maturidade em GC na CFISC.



Fonte: (BATISTA, 2012).

Abaixo na tabela 10, é apresentada um detalhamento da faixa de pontuação atribuída segundo cada critério por cada responde da ferramenta de avaliação da GC.

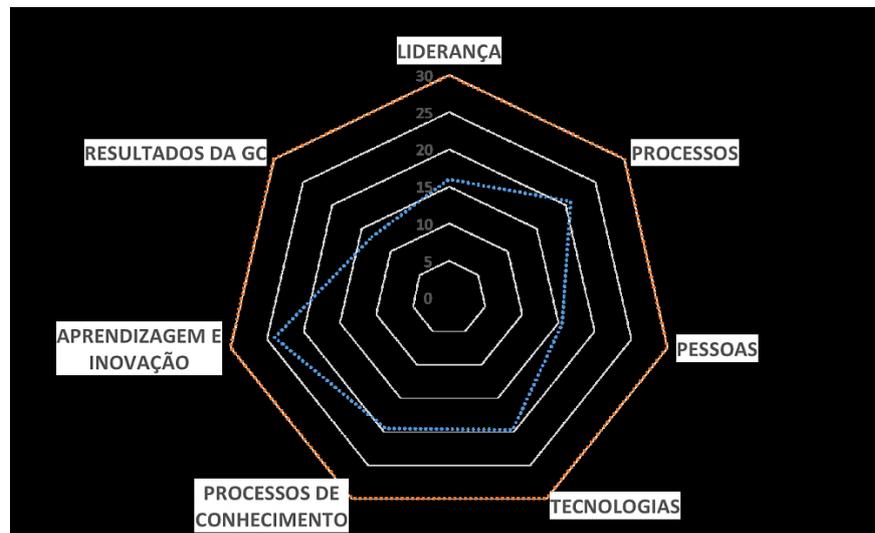
Tabela 10: Síntese do Diagnóstico da Maturidade da GC na CFISC

Síntese do Diagnóstico da Maturidade da GC na CFISC								
<i>Critérios</i>	<i>1.0</i>	<i>2.0</i>	<i>3.0</i>	<i>4.0</i>	<i>5.0</i>	<i>6.0</i>	<i>7.0</i>	<i>Pontuação Máxima</i>
<i>Pontuação</i>	30	210						
Respondente A	20	25	21	20	22	24	6	138
Respondente B	13	19	14	25	17	24	21	133
Respondente C	12	24	18	22	24	27	14	141
Respondente D	16	15	17	17	15	18	12	110
Respondente E	16	15	14	15	17	22	6	107
Respondente F	19	25	9	19	22	29	20	143
Pont. Média (PT/6)	16,0	20,5	15,5	19,7	19,5	24,0	13,2	128,7
<i>Colocação</i>	5	2	6	3	4	1	7	

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de (BATISTA, 2012).

Após realizada a apresentação de avaliação da maturidade a pontuação final da organização pode ser mostrada em um gráfico radar (figura 11). Ele mostra a pontuação obtida em cada um dos critérios em relação pontuação máxima estabelecida.

Figura 11: Gráfico Radar



Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de (BATISTA, 2012).

4.2 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA DOCUMENTAL

A pesquisa documental, visa atender o objetivo específico desta dissertação de levantar as diretrizes estratégicas, da Coordenadoria das fortalezas da Ilha de Santa Catarina CFISC. O levantamento dos dados desta pesquisa foi realizado por meio da análise de conteúdo, metodologia proposta por Bardin (1979) e Minayo (2000). Para tanto, elaborou-se um quadro de análise para cada um dos 4 documentos selecionados, de acordo com as categorias de análise: *visão, missão, objetivos estratégicos e estratégias e metas*. Entender as diretrizes estratégicas, é fundamental para identificar e analisar as competências essenciais da organização. (BATISTA, 2012).

Os resultados da coleta de dados de cada um dos documentos: PDI USFC 2020-2024, Plano de cultura 2018-2022- SecArte, A SecArte, Planejamento Fortalezas 2019- 2022- serão apresentados respectivamente.

O PDI UFSC 2020-2024 abrange a definição da missão da Instituição e também aborda a política pedagógica institucional e as estratégias utilizadas para que a instituição possa atingir os objetivos estipulados para o quadriênio. Ele é o principal instrumento de planejamento estratégico da Universidade. Por ele foi possível levantar os indicadores das categorias de análise, com o auxílio do mapa estratégico disponibilizado no mesmo. Esse documento apresenta os objetivos estratégicos segmentados por áreas transversais, portanto, foi dado foco

na área cultura e artes, uma vez que é nela que estão as informações referente a CFISC. No quadro 17 abaixo serão apresentados os dados coletados.

Quadro 17: Exploração do documento PDI- UFSC 2020-2024

<i>Exploração do documento</i>		
<i>Documento selecionado</i>	<i>Categorias de Análise</i>	<i>Indicadores</i>
PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL- UFSC 2020-2024	Visão	Ser uma universidade de excelência e inclusiva.
	Missão	Produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida.
	Objetivos estratégicos	<i>Ensino:</i> Assegurar e ampliar o ambiente cultural, artístico e literário.
		<i>Pesquisa:</i> Estimular a produção e pesquisa em cultura e arte.
		<i>Extensão:</i> Estimular e fomentar a realização e o desenvolvimento de projetos culturais, artísticos e literários.
		<i>Gestão:</i> Consolidar a cultura, as artes e a literatura no ambiente Universitário.
	Estratégias e metas	<i>Ensino:</i> Implementar políticas específicas de fomento à produção artística vinculada ao ensino. Estabelecer diretrizes para uso compartilhado de espaços e equipamentos visando à produção artística.
		<i>Pesquisa:</i> Fomentar a realização de projetos de pesquisa voltados à cultura e/ou às artes. Incentivar e divulgar atividades e produções de pesquisa voltadas à cultura e/ou às artes.
		<i>Extensão:</i> Incentivar, por meio de editais, novos projetos culturais na UFSC. Promover e fomentar cursos de curta duração em arte e cultura. Desenvolver projetos itinerantes que circulem nos campi da UFSC. Promover exposições e outras ações de comunicação museológica. Propor projeto com viés educativo e cultural para o espaço das Fortalezas.
		<i>Gestão:</i> Ampliar o calendário anual de atividades culturais, incorporando projetos como Semana da Dança, Festival de Música, Festival Internacional de Teatro e Animação (FITA), Experimenta, Abertura da Temporada de Verão nas Fortalezas da UFSC e Salão de Artes Visuais. Preservar o patrimônio cultural das Fortalezas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As informações contidas na página oficial do site da SecArte possibilitaram coletar dados pertinentes a esta pesquisa que serão apresentados nos quadros 18 e 19. Mais precisamente, a partir de dois documentos não estruturados o Plano de cultura 2018-2022- SecArte⁹ e de A SecArte¹⁰.

⁹ <https://secarte.ufsc.br/planodecultuta/>

¹⁰ <https://secarte.ufsc.br/apresentacao/>

No primeiro deles está descrito de forma resumida um histórico das atividades de cultura e arte na UFSC. Apesar de não apresentar a missão e não fazer referência a todos os objetivos apresentados no outro documento, que foi também analisado, traz quatro diretrizes e suas ações. E também sugere uma descrição que leva a entender a Visão.

No segundo deles a SecArte é apresentada brevemente desde sua instituição, sua definição enquanto secretaria e princípio norteador. Sua missão é descrita na mesma página de dois modos diferentes. Também são divulgados nesse documento os valores, a visão e os objetivos da secretaria. Em ambos os documentos foram extraídos indicadores que tinham relação com a CFISC e que respondiam diretamente, ou sugestivamente, as categorias de análise.

Quadro 18: Exploração do documento Plano de cultura 2018-2022

<i>Exploração do documento</i>		
<i>Documento selecionado</i>	<i>Categorias de Análise</i>	<i>Indicadores</i>
Plano de cultura 2018-2022	Visão	Queremos consolidar a UFSC como um local de experimentação, pesquisa, ensino e produção artística, fortalecendo a articulação da comunidade interna e a interação com a comunidade externa. <i>(Este indicador embora não seja descrito como visão no documento é sugestivo de visão).</i>
	Missão	<i>Para esta categoria não foram encontrados indicadores neste documento.</i>
	Objetivos estratégicos	Diretriz 1 (D1) - Transformar a UFSC em um centro relevante de produção e experimentação artística.
		Diretriz 3 (D3) - Transformar a UFSC num centro irradiador de arte e cultura.
		Diretriz 4 (D4) - Revitalizar os espaços culturais da UFSC e criar novos espaços.
	Estratégias e metas	D1 Apoiar projetos consolidados, tornando-os projetos institucionais permanentes. Fomentar, através de editais, novos projetos culturais na UFSC. Reforçar os departamentos e coordenadorias da SeCArte: DCEven, DAC, Coordenadoria das Fortalezas e Coordenadoria de projetos. Construir um plano de cultura da UFSC, alinhado ao plano nacional de cultura e que inclua todas as suas unidades.
		D3 Ampliar o calendário anual de atividades culturais, composto pela Semana da Dança, Festival da Música e Experimenta, Abertura da Temporada de Verão nas Fortalezas da UFSC, incluindo um Salão de Artes Visuais e um Festival de Arte e Tecnologia Compartilhar com a comunidade a arte produzida na UFSC, promovendo o seu acesso aos projetos culturais, produções, pesquisas, oficinas e eventos Buscar o intercâmbio artístico – cultural e de educação patrimonial histórica das fortalezas, dando especial atenção à América Latina.
D4 Preservar o patrimônio cultural das Fortalezas, auxiliando na captação de recursos para recuperação estrutural das edificações históricas.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quadro 19: Exploração do documento A SecArte

<i>Exploração do documento</i>		
<i>Documento selecionado</i>	<i>Categorias de Análise</i>	<i>Indicadores</i>
A SecArte	Visão	Ser referência nacional e internacional em Cultura e Arte, dispondo de pessoal qualificado, capacitado e comprometido com as ações artístico culturais da UFSC.
	Missão	Propiciar a construção de um espaço que potencialize a vivência e a produção de cultura, ampliando a formação profissional dos alunos, promovendo a participação de toda a comunidade universitária em projetos artísticos culturais, bem como incentivando a integração da comunidade universitária com a sociedade.
		Formular, implantar e gerir, por meio do diálogo com a comunidade acadêmica, ações de cultura e arte que potencialize a vivência e a produção de cultura nos campi.
	Objetivos estratégicos	Transformar a UFSC em um centro relevante de produção e experimentação artística.
		Estimular o ensino, a produção e a pesquisa em arte em todos os campi da UFSC.
		Transformar a UFSC num centro irradiador de arte e cultura, promovendo a integração entre a Universidade e a Sociedade.
		Promover e preservar o patrimônio cultural material e imaterial da Universidade
Revitalizar os espaços culturais da UFSC.		
Garantir a diversidade cultural		
Estratégias e metas	<i>Para esta categoria não foram encontrados indicadores neste documento.</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O Planejamento Fortalezas 2019- 2022- CFISC, é um documento que apresenta uma proposta de reestruturação, um novo paradigma para a gestão das fortalezas. Busca estabelecer diretrizes para a gestão dessas no triênio 2019-2022. Bem como, apresenta ações, projetos em execução e projetos que possam vir a ser implementados.

Nele são apresentadas propostas de parcerias internas e externas a UFSC, que viabilizem as demandas de conservação e valorização desses patrimônios nacionais e candidatos a patrimônio mundial da humanidade. Ele traz também um contexto histórico e um diagnóstico da situação atual com fatos positivos e carências da gestão.

O Objetivo principal deste plano de gestão é o estabelecimento e ratificação de uma definição de uso das fortalezas sob a gestão da UFSC. A proposta ainda apresenta uma descrição de como esta utilização pode ser estabelecida.

Esse documento, embora seja específico da CFISC, não apresenta diretamente os indicadores buscados e, portanto, foram retirados do texto dados sugestivos às categorias de análise que estão no quadro 20.

Quadro 20: Exploração do documento

<i>Exploração do documento</i>		
<i>Documento selecionado</i>	<i>Categorias de Análise</i>	<i>Indicadores</i>
Planejamento Fortalezas 2019-2022- CFISC	Visão	As fortalezas devem passar a funcionar como um verdadeiro laboratório vivo (uma espécie de campus avançado da UFSC) <i>(Este indicador embora não seja descrito como visão no documento é sugestivo de visão)</i> .
	Missão	Preservação e valorização das fortalezas sob a administração da UFSC. <i>(Este indicador embora não seja descrito como visão no documento é sugestivo de missão)</i> .
	Objetivos estratégicos	<i>Para esta categoria não foram encontrados indicadores neste documento.</i>
	Estratégias e metas	<i>Para esta categoria não foram encontrados indicadores neste documento.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os indicadores encontrados a partir da pesquisa documental foram analisados conforme as categorias de análise. Analisar estas diretrizes permitiu perceber que:

- A visão por parte da UFSC está claramente definida e aponta para a inclusão e para a excelência universitária. Por parte da Secretaria de Cultura e Arte da UFSC, a SecArte, a definição de visão também está posta e vai ao encontro da excelência almejada pela universidade, contribuindo a partir da sua área transversal na pretensão de ser referência em cultura e arte. Quanto a CFISC não foi possível identificar nos documentos analisados a declaração de visão e, portanto, este ponto será retomado no momento da entrevista. Entretanto, há um indicador que sugere para a expectativa de que as fortalezas venham a ser um campus avançado da UFSC.
- A missão da UFSC está estabelecida no documento analisado. Enquanto a missão da SecArte está descrita em um único documento de duas formas. Embora não sejam contraditórias quanto a razão de ser da SecArte e seus serviços prestados, em uma das definições há uma abordagem ampla quanto ao usuário, sendo considerado também a sociedade como tal e não somente a comunidade universitária. Quanto a CFISC não foi possível identificar a descrição de missão e, sendo assim, este ponto será retomado no momento da entrevista. Entretanto, há um indicador que sugere que a missão da coordenadoria seja a preservação e a valorização das fortalezas sob a administração da UFSC.

- Quanto aos objetivos estratégicos, tanto a UFSC quanto a SecArte, possuem nos documentos analisados objetivos definidos à sua atuação. A UFSC apresenta seus objetivos divididos em quatro áreas: ensino, pesquisa, extensão e gestão e para cada um deles traz diversas iniciativas estratégicas e determina os envolvidos e responsáveis por essas ações. Sendo que a SecArte e a CFISC são indicadas para as ações do eixo transversal cultura e arte. Os documentos da SecArte também apontam diretrizes e ações que foram entendidas como indicadores sugestivos para os objetivos estratégicos e estratégias e metas respectivamente. Embora os documentos da UFSC e da SecArte não estejam estruturados da mesma forma é possível perceber que as diretrizes e ações apontadas pela SecArte são desdobramentos dos objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas trazidas no PDI-UFSC. No documento da CFISC não foram localizados os objetivos estratégicos e estratégias e metas, mas em contrapartida ele traz diversas ações descritas minuciosamente que vem ocorrendo ao longo dos anos em que as fortalezas estão sobre a gestão da UFSC e indica diversas ações necessárias para a continuidade da gestão. Para compreender os objetivos estratégicos e estratégias e metas estes pontos serão abordados na entrevista.

Com o intuito de levantar as diretrizes estratégicas, da CFISC e compreender o contexto ao qual está coordenadoria está inserida, nesta pesquisa documental percorreu-se por documentos pertinentes a estrutura organizacional a qual a CFISC está subordinada. Desta forma foi possível perceber o encaminhamento das diretrizes estratégicas, e identificar lacunas a serem exploradas na entrevista.

4.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES DAS ENTREVISTAS

A realização das entrevistas possibilitou uma proximidade com a CFISC. Por ela pode ser percebida na visão dos entrevistados a situação atual da CFISC a partir das diretrizes estratégicas, práticas cotidianas, pontos fortes e de melhoria, o conhecimento crítico e a competência essencial. Contribuiu também para complementar as informações coletadas e explorar aspectos relevantes percebidos a partir da aplicação do instrumento de avaliação da GC e da pesquisa documental. Serão apresentados na sequência os resultados e discussões subdivididos em três partes conforme roteiro que está no anexo B.

4.3.1 Diretrizes Estratégicas

Na primeira parte da entrevista buscou-se conhecer a situação atual da coordenadoria quanto as diretrizes estratégicas: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas a partir das declarações dos entrevistados. Ao serem questionados se estas diretrizes estão estabelecidos, determinados, todos responderam que não, mas que estão sendo elaborados.

Formalmente não. A gente não trabalhou esses conceitos, aqueles de colocar lá na parede com quadrinho. Mas nós temos, vamos dizer assim, o entendimento do que é o nosso trabalho. (Entrevistado 1)

A gente começou a fazer uma análise SWOT. Mapeamos as forças, as fraquezas, as oportunidades, as ameaças e ali começamos a conversar sobre missão, visão e valores [...], [...] a gente está desenvolvendo esse trabalho, na verdade. (Entrevistado 2)

Estamos discutindo isso agora, porque a CFISC não tem missão, visão e valores dela ainda. [...] estamos tentando montar isso de maneira mais clara. Especificamente uma frase agora, de missão, de visão a gente não tem, a gente só tem esse direcionamento, vamos dizer assim. (Entrevistado 3)

Quanto a função principal da coordenadoria, a razão de sua existência hoje, ou seja, a missão da CFISC, ainda que indefinido este conceito institucionalmente, na percepção dos entrevistados é gerir as fortalezas garantindo a conservação e preservação dessas. Nas palavras dos respondentes:

[...] é exatamente gerenciar as fortalezas, trabalhar pela conservação, preservação. [...] são duas funções grandes: preservar, ou seja, conservar aquele monumento do ponto de vista material, físico, garantir a posterioridade do monumento [...]. O outro grande objetivo, o fim mesmo, é fazer com que cada pessoa que entre lá sai enriquecida com tudo que a fortaleza pode contar para ela. Esse é o objetivo máximo da preservação!. (Entrevistado 1)

O que a gente tem de concreto: a gente sabe que o nosso trabalho é gerir as fortalezas, [...] a gente tem a gestão, a guarda, a manutenção das fortificações, isso é claro para a gente. Todo o trabalho que a gente faz é em função disso. (Entrevistado 3)

[...] eu acho que o principal objetivo da CFISC é manter as Fortalezas em condições de visitação, de pesquisa, enfim, no estado original delas, vamos dizer assim. Manter esses patrimônios conservados para visitação. (Entrevistado 4)

A missão seria fortalecer a função de centro cultural e de educação complementar através da valoração desses patrimônios. Aí a gente tem que promover a gestão sustentável das fortalezas da Ilha contribuindo

para a valorização e governança, através de ações de manutenção, guarda, conservação e difusão e educação destinados a ensino-pesquisa-extensão. Desenvolver ações e atividades de educação patrimonial e ambiental artísticos culturais e de turismo cultural educativo, tendo como foco o patrimônio histórico militar do antigo sistema defensivo da Santa Catarina. [...], ai ela já trouxe assim a missão: ser reconhecida pela sua excelência como patrimônio Mundial pela Unesco. (Entrevistado 2)

Conforme apontado por todos os respondentes para a plena realização, para maior eficácia da gestão das fortalezas, faz-se necessário uma reestruturação organizacional. A qual já foi planejada e proposta conforme documento Planejamento para as fortalezas da UFSC 2019-2022. De forma geral buscam passar de coordenadoria para departamento...

A gente conversa muito que nós somos uma equipe pequena e que hoje nós somos uma coordenadoria e a gente precisa ser um departamento. (Entrevistado 4)

[...] a gente quer ser reconhecida como gestor público das fortalezas, a gente quer que todo mundo conheça as Fortalezas, principalmente daqui de Florianópolis e da Grande Florianópolis, além dos turistas, a gente quer ser reconhecida como um patrimônio mundial. [...] de uma coordenação passar a ser um departamento. (Entrevistado 3)

Esse projeto demonstra que ainda que não haja um conceito formulado de Visão, há um encaminhamento efetivo, há uma preocupação real com o que ela será no futuro. E para viabilizar que a CFISC venha a cumprir plenamente sua função como citado pelos respondentes ela precisa ser no futuro diferente do que é na atualidade.

O que a gente quer alcançar no futuro, é fazer isso (a missão) plenamente. A amplitude desse conceito. De trabalhar pela preservação, conservação, valorização e revitalização das Fortalezas. E nisso cabe tudo, um mundo de coisas. Então a visão seria... já nesse conceito de futuro, de almejar, seria conseguir atender plenamente esse conceito em todas as suas múltiplas variáveis. (Entrevistado 1) A gente pegou alguns exemplos para fazer o nosso, , mas sempre olhando para esse gerir, manter, guardar. (Entrevistado 3)

Os respondentes foram questionados sobre o que acreditam que precisa ser feito para que a missão seja cumprida, ou seja para que a CFISC consiga realizar a sua função principal. Embora os objetivos estratégicos, estratégias e metas não estejam definidos conceitualmente um dos respondentes apontou que dentro dessa nova estrutura proposta foram traçados quatro objetivos estratégicos que estariam descritos no Planejamento para as fortalezas da UFSC 2019-

2022 como 4 linhas de atuação, 4 grandes áreas e para cada uma delas foram propostas as metas, ou ações.

Então os objetivos são atender essa demanda de necessidade que a Fortaleza tem. Que a gente entendeu e dividiu em quatro grandes áreas: na área da restauração e conservação, na área da documentação e difusão, na área da gestão propriamente dita administrativa e financeira e na área da revitalização[...] quatro grandes objetivos. [...] então, dentro dessas linhas de atuação tem os projetos, os subprojetos e assim por diante, que vão procurar atender vários desses campos [...] é um mundo de coisas que tem à ser realizado lá. (Entrevistado 1)

Outro respondente citou diversas ações que podem ocorrer nas fortalezas e que condizem com essa nova proposta de gestão trazida pelos demais respondentes nas entrevistas.

Ela pode ser usada para a Universidade a nível de pesquisa, [...] injetar grana [...], ser um departamento. O intuito da Fortaleza não é visitação para angariar dinheiro, não é para isso que ela está lá, o dinheiro, é mera ajuda para “manter” as Fortalezas. Mas, não é para isso que ela está lá, é para muito mais do que isso. Isso é só parte dela. Fazer visita, deixar com que a comunidade visite e o próprio turismo, tudo bem, é ótimo isso, tem que ser conhecida mesmo, mas essa para mim não seria a principal função das fortificações. (Entrevistado 4)

Posto isto, a CFISC na atualidade está passando por um momento de elaboração de suas diretrizes estratégicas e em busca de reestruturação organizacional a fim de alcançar 4 grandes objetivos e as metas preestabelecidas para cumprir sua principal função de conservação e preservação das fortalezas da Ilha de Santa Catarina.

4.3.2 Práticas de GC

Essa parte da entrevista teve como intuito identificar práticas de Gestão do Conhecimento presentes na CFISC. Buscou-se, a partir dos relatos dos entrevistados, perceber ações cotidianas.

Na atualidade, com o suporte de TiC's o conhecimento organizacional na CFISC está começando a ser gerido. No contexto da Pandemia de Covid-19 foi intensificado o uso de algumas ferramentas de TiC's que se configuram como práticas de GC, uma vez que são usadas regularmente, com o objetivo de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento, e tem por finalidade a gestão da organização e baseiam-se em padrões de trabalho, características essenciais da GC apontadas por Batista (2012).

Conforme falas dos entrevistados foi possível identificar as ferramentas: Google drive, Trello, fortalezas.org, reunião de equipes via Google Meet, Google Agenda, Rocket.chat, WhatsApp, Servidor da coordenadoria, SPA-UFSC, Capacitações, Webnários e mapeamento de processos.

A organização desse material, algumas dessas coisas eu estou conseguindo fazer num banco de dados, mas o nosso banco de dados não é um banco de documentos de trabalho [...]. (Entrevistado 1)

Tudo fica no Trello, as vezes dá trabalho porque a gente tem que jogar no Drive, que é compartilhado com todos e naturalmente esse servidor fica lá na universidade, mas como a UFSC acionou essa suíte com a Google a gente utiliza tudo que eles fornecem. A agenda é por ali, os drives, os docs, ficam todos por ali disponíveis porque a gente tem esse lance de trabalhar todos juntos em documento[...]. Enfim, é isso, a gente guarda tudo no drive e tem acesso a tudo. (Entrevistado 2)

Tem também o *Drive*, que é o que geralmente se usa quando está na coordenadoria, o *Drive* é compartilhado, uma pasta na verdade, e a gente vai colocando arquivos lá, a gente coloca os arquivos, não o passo a passo, não o manual. O manual fica mais atrelado ao *Trello* mesmo porque aí cada um faz o seu, dá para formatar como a gente quer, dá para botar *check list* [...]. Isso está sendo feito a pouco tempo, mais ou menos 1 ano, antes era feito de boca, quando eu entrei eu sentia bastante dificuldade[...]. (Entrevistado 3). Vou te dar um exemplo. A gente está com um edital que a gente vai participar e não sabe exatamente o que fazer, aí isso vai implicar em ações posteriores. E aí o que que a gente combinou: vai se falar lá com o pessoal para saber como que faz, aí ela vai abrir um *board* lá no *Trello* e vai escrever como que deve ser feito, como é que tem que constar, enfim para todos os outros seguirem aquele *check list* que ela vai dar [...]. Normalmente lá a gente abre os cartões e coloca lá os documentos que a gente fez até para conseguir resgatar posteriormente... eu geralmente faço isso. (Entrevistado 3)

Tem uma solicitação que eu sei que outro tem o conhecimento eu vou compartilhar com eles e a gente vai decidir juntos o que quer, buscando dados lá no Fortalezas.org, buscando a documentação, um manda para o outro e aí não precisa fazer do zero[...]. Temos reunião de pauta regularmente, toda segunda das 14 às 18 com toda a equipe e de manhã com o administrativo. E das outras reuniões são desmembradas [...]. Também tem o *Google agenda* que proporciona que um veja a agenda do outro, que a gente consiga identificar gap, facilita muito... Todas executadas regularmente, até porque elas mesmas que geram essa base, esses templates [...]. (Entrevistado 2)

Eu consigo saber se as pessoas estão fazendo, se elas precisam de algum apoio, se elas estão entregando o que a coordenadoria espera que elas entreguem. E tem mais uma ferramenta que a gente usa também e que também é institucional que é o Rocket.chat. A gente tem no *WhatsApp* o grupo fortalezas, mas lá a gente só usa para trocar informações de

projetos e tudo o mais, tudo o que é conversa de trabalho hoje usamos o Rocket, a gente começa a trabalhar e já loga [...]. (Entrevistado 2)

sim existe um servidor único, que é o servidor da Coordenadoria né, que as pessoas acessam essas documentações, mas é por pastas ele não é um banco de dados, ele deveria ser um banco de dados, tu tem que lembrar que está na pasta e aí está assim: tem uma pasta Fortalezas e aí minhas férias, compra da bandeira [...], e está tudo lá junto e misturado [...], e tu tem que ir pasta por pasta, arquivo por arquivo, entendeu? [...] teríamos que ter um outro banco de dados, porque hoje os documentos são eletrônicos, mas eles não são relacionais, eu não posso fazer pesquisas, buscas por tipo, palavra-chave, nada desse tipo aí. São só documentos digitais guardados em pastas de computador. Para os documentos que são da gestão diária, como um ofício para o gabinete, isso a própria UFSC criou que é o SPA. É um sistema todo de padronização de documentos, que tu tens que mandar por ali, aí registra quem recebeu, tem todo um acompanhamento por ali. Mas quando é uma licitação, o desenho dos carrinhos das carretas dos canhões, a arte de um *folder*...um desenho digital, isso está digital na pasta, mas não está no SPA. (Entrevistado 1)

Fiz algumas capacitações esse ano, fiz um mapeamento de processo, peço para eles fazerem seus próprios *Webnairs* [...]. (Entrevistado 2)

Apesar da utilização de algumas práticas de GC na CFISC, ainda houveram diversos relatos nas entrevistas de que no dia-a-dia há frequentemente um retrabalho para a execução de tarefas rotineiras. Fato esse, conforme a percepção dos entrevistados, ocasionado por vezes pela falta de ferramenta adequada, e outras pela ausência de sistematização do uso de ferramentas disponíveis. Seguem:

Normalmente esse conhecimento é sempre dialogado, a gente não tem nenhum lugar para essas pequenas coisas, sabe, para chegar lá: oh abre esses documentos que tu vais saber como que a gente faz para pedir e fazer uma solicitação digital para o almoxarifado, a gente não tem isso, então normalmente um ensina para o outro. Como agente falou numa reunião, assim, poxa se tivesse um avião com toda a equipe e ele caísse e chegasse alguém novo para fazer a gente não teria como ter esse histórico porque a gente não escreveu isso. Normalmente a gente faz no boca-a-boca. (Entrevistado 3)

Então eu acho que não tem muita coisa registrada né, a gente é que tem que correr atrás disso. Algumas coisas a gente já têm guardado, não tem literalmente registrado, mas a gente tem na nossa prática diária né a gente já sabe mais ou menos onde é que tem que ir. (Entrevistado 4)

Cada um tem guardado isso na sua cabeça entendeu. Por exemplo, se você me perguntar por onde passa a elétrica de um prédio para o outro, ou água do prédio para o outro, eu não vou saber dizer para você, eu não tenho esse conhecimento, entendeu. Então aí as coisas ficam mais difíceis porque temos que ir buscar a pessoa que fez aquilo, que faz

aquilo, que hoje é um senhor de 70 anos e que daqui a pouco com falta dele a gente vai perder um monte de informação. (Entrevistado 4)

É falha. Cada um sabe aonde estão os seus arquivos, cada um que trabalha com os seus conteúdos é que criou aquelas pastas, aqueles nomes [...]. Não tem como achar a não ser procurando em tudo isso (Entrevistado 1)

4.3.3 Conhecimento crítico e competência essencial

Nessa parte da entrevista buscou-se perceber qual o conhecimento crítico, fundamental para quem faz parte da equipe da CFISC, na opinião dos entrevistados. Um respondente disse ser: entender a estrutura organizacional e os demais disseram ser: compreender a dimensão do patrimônio, reconhecer a grandeza desse bem. Em uma das falas se percebeu que boa parte desses conhecimentos adquiridos ao longo da gestão da UFSC ainda são conhecimento essencialmente tácitos, adquiridos ao longo dos anos por um dos servidores mais antigos da CFISC. Revelando um ponto alarmante da perspectiva da Gestão do conhecimento.

Mas eu diria que uma que é essencial porque é muito importante, se não, não faz sentido nada do que a gente está fazendo é a conservação, a preservação do monumento [...]. Tendo em vista que se trata de um Patrimônio Histórico Nacional que é um bem cultural do país, a principal ação deve ser a da preservação desse bem e que aí envolve principalmente a Conservação física dele. Então, se não tiver isso todo o resto não serve para nada [...]. (Entrevistado 1)

Em primeiro lugar, entender como a coordenadoria está inserida na UFSC, a quem está subordinada e como é que funciona todo o processo, justamente porque nós estamos dentro de uma universidade né. (Entrevistado 3)

Duas coisas, no meu ponto de vista, que ela tem que saber para trabalhar, para fazer parte da nossa equipe por exemplo, é saber fazer o que ela foi fazer, ser profissional no que ela vai fazer e conhecer o que que é uma fortaleza (Entrevistado 4)

Buscou-se também, nessa última etapa da entrevista, identificar qual o principal talento da CFISC, sua competência essencial. Na opinião de cada entrevistado as respostas serão apresentadas na sequência e embora tenham suas diferenças elas giram em torno da singularidade de ser uma universidade a gestora das fortificações, que reconhece o valor do conhecimento em contínua produção ao longo dos 42 anos de gestão, realizada por uma equipe diversificada. Esse fato oportuniza gerir para além do lucro financeiro, possibilita que as fortalezas possam ser usadas como um campus avançado de ensino-pesquisa e extensão. Entretanto, um dos respondentes destacou que essa singularidade tem suas amarras.

A possibilidade de desenvolvimento de curso de extensão em parceria com outros, na verdade com qualquer departamento da universidade a gente pode encaixar um. E eu acho que esses 42 anos de gestão são a maior oportunidade que a gente tem, porque é um conhecimento adquirido e só quem trabalha com isso consegue entender o tamanho desse universo e suas particularidades [...]. Esse é o maior diferencial [...]. (Entrevistado 2)

O diferencial é que nós somos a única universidade, que gere, que faz isso. Então a gente tem os meios públicos de uma autarquia federal, a gente conhece os passos. Então dentro dos limites públicos nós somos quem tem esse conhecimento [...]. Mas esse diferencial dá amarras, seria muito mais fácil se nós não fôssemos subordinados a uma universidade [...]. (Entrevistado 3)

[...] as pessoas que agregaram nessa equipe, a maioria delas pesquisaram um pouco sobre Fortalezas também [...], cada um se qualificou um pouco para trabalhar na Fortaleza né. Porque eu acho que a parte principal é que precisa gostar também né precisa valorizar, não fazer só pelo salário. (Entrevistado 4)

Somos uma equipe diversificada né, é uma equipe que respeita muito o conhecimento dos outros e que consegue interagir muito...um colabora com o outro [...], todos se envolvem [...]. (Entrevistado 1)

Após observados os resultados das entrevistas recorreu-se as principais informações resultantes da pesquisa documental e do diagnóstico da maturidade a fim de analisar a maturidade em GC na CFISC a partir dessa triangulação.

CAPÍTULO 5. ANÁLISE DA MATURIDADE EM GC NA CFISC

Para analisar a maturidade da GC na CFISC, objetivo geral deste estudo de caso, foram levantados ao longo dessa pesquisa conceitos pertinentes a Gestão do Conhecimento, por meio da literatura e definidos pontos fundamentais para que seja viabilizada a GC numa organização. E a partir deles foram coletados os dados específicos da CFISC, por meio de aplicação do instrumento de avaliação da GC, pesquisa documental e entrevistas, que possibilitaram diagnosticar o grau de maturidade da GC na Coordenadoria das fortalezas da Ilha de Santa Catarina- CFISC; levantar pontos fortes e oportunidades de melhoria; levantar as diretrizes estratégicas, da Coordenadoria das fortalezas da Ilha de Santa Catarina CFISC; mapear as competências essenciais da CFISC; identificar as práticas de gestão do Conhecimento- PGC's presentes na CFISC; mapear o Conhecimento crítico na CFISC.

O conhecimento é reconhecido na atualidade como principal ativo nas organizações e fonte geradora de valor, o que demanda a urgência de gerenciá-lo no contexto organizacional. (CEN, 2004; PACHECO *et al.*, 2010; PACHECO, 2016). Possui características ímpares: seu uso não o consome; transferir conhecimento não resulta em perdê-lo; o conhecimento é abundante, mas a capacidade de usá-lo é escassa. Posto isto as pessoas é que são os verdadeiros repositórios do conhecimento. (DALIKIR, 2011). Elas carregam consigo experiências, crenças pessoais, intuições, habilidades, que são conhecimentos difíceis de serem formalizados, conhecimentos tácitos (NONAKA; TAKEUSHI, 1997).

Desta forma a Gestão do Conhecimento (GC) é apresentada como atividade promotora do conhecimento por meio de processos institucionalizados para a identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento nas rotinas organizacionais. (SERVIN, 2005; DALIKIR, 2011; BATISTA, 2012). Conforme conceito basilar adotado nesta dissertação, definido por Broadbent (1997, p. 8-9), gerir o conhecimento:

[...] é entender os fluxos de informação da organização e implementar práticas de aprendizagem organizacional que explicitam os principais aspectos de sua base de conhecimento. [...] Trata-se de aprimorar o uso do conhecimento organizacional por meio de práticas sólidas de gestão da informação e aprendizagem organizacional.

Na área da gestão de patrimônios a urgência pelo uso da Gestão do Conhecimento também se faz presente. O uso da GC é recomendado na Carta de Recife para a gestão de patrimônios “para preservar a memória e estimular o turismo cultural”. (BRASIL, 2017b p.1).

A CFISC é o setor responsável pela gestão das fortalezas da ilha de Santa Catarina sob gestão da UFSC das quais duas são parte do conjunto de fortificações brasileiras candidato a patrimônio mundial da humanidade. Esse reconhecimento é um fato relevante para a preservação desses patrimônios. Uma das diretrizes norteadoras a gestão organizacional dos candidatos a patrimônio da humanidade é fomentar a GC. Portanto a implementação de GC na CFISC é uma demanda real.

5.1 MATURIDADE EM GC

Tendo como premissa a orientação dada por Batista (2012) de que se faz necessário conhecer qual o grau de maturidade em GC instalado na organização antes de ser implementada a Gestão do Conhecimento mensurou-se qual o grau de maturidade em GC na CFISC. “A organização pode estar fazendo a GC sem saber”. (BATISTA, 2012, p 90). Essa orientação é corroborada também por outros autores. De acordo com Ehms e Lagen (2002), as organizações devem apoiar as iniciativas de implementação da Gestão do Conhecimento em um diagnóstico de maturidade.

O grau de maturidade da CFISC foi determinado a partir da compilação dos resultados extraídos por meio do instrumento de avaliação da Gestão do Conhecimento, ferramenta que compõe o manual para a implementação de GC na administração pública proposto por Batista (2012). Conforme resultado *o nível de maturidade da GC na CFISC é de introdução - expansão*, ou seja, é possível determinar que há práticas de GC em algumas áreas da organização. Este resultado pode também ser percebido a partir das respostas dos entrevistados quando questionados sobre práticas rotineiras.

Sendo assim a CFISC não partirá do zero, já está começando a utilizar ferramentas de Gestão do Conhecimento. Inclusive implementar a GC considerando ações que já estão presentes na organização é uma estratégia adequada ao sucesso da GC. Um mapeamento inicial das práticas de GC existentes na organização auxiliarão na realização da escolha das práticas que deverão ser disseminadas durante a implementação. (BATISTA, 2012).

Cabe ressaltar que a pontuação final da aplicação do instrumento da avaliação da maturidade, mostra um resultado total de **128,7 pontos**. Este resultado apesar de estar dentro dos parâmetros definidos pelo modelo para determinar que o nível de maturidade da GC na CFISC é de *introdução – expansão* se aproxima muito do nível anterior que é de *iniciação*, no qual a organização começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecido.

5.2 PRÁTICAS DE GC

As Práticas de Gestão do Conhecimento- PGC's são ações de gestão em âmbito organizacional direcionadas as atividades de produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. (BATISTA, 2012).

Conforme levantamento das ações cotidianas que estão presentes na coordenadoria, feito a partir das entrevistas, foi possível perceber que algumas delas são práticas de GC, pois estão alinhadas com as características essenciais das práticas de GC. (BATISTA, 2012). Desta forma concluiu-se que estão acontecendo na CFISC práticas de GC ainda de forma inicial, não estão institucionalizadas, algumas são usadas sem um processo organizacional estipulado, são feitas em um nível individual. Elas têm sido utilizadas principalmente como possibilitadoras da continuidade da gestão no atual contexto da pandemia de Covid-19 e não com a finalidade específica de gerir o conhecimento, ele ainda não é reconhecido como o principal ativo. Estão sendo usadas para o compartilhamento e as vezes para o armazenamento do conhecimento.

Enfatiza-se que a GC ainda não está implementada na coordenadoria, mas já estão utilizando práticas e ferramentas relevantes e com potencial de disseminação na CFISC. Dentre elas estão o Google drive, Trello, fortalezas.org, reunião de equipes via *Google Meet*, *Google Agenda*, *Rocket.chat*, *WhatsApp*, Servidor da coordenadoria, SPA-UFSC, Capacitações, *Webinars* e mapeamento de processos.

De acordo com declarações dos entrevistados foi possível compreender que diversos conhecimentos já criados ao longo da gestão das fortalezas pela UFSC não estão disponíveis para serem aplicados nas demandas de trabalho da coordenadoria, ou seja, não foram armazenados e compartilhados adequadamente. E, portanto, há o retrabalho, “a reinvenção da roda”. Esse fato evidencia que perder conhecimento é um fator crítico. Uma gestão baseada no conhecimento possibilita que não se perca um conhecimento gerado.

A institucionalização das práticas de GC deve favorecer a reutilização do conhecimento já produzido, a aplicação do conhecimento como recurso organizacional. Para fazer GC é preciso que o conhecimento seja tratado com reconhecimento institucional, as práticas precisam ser usadas em nível organizacional, com processo, finalidade, regularidade. Um desfecho bem-sucedido das iniciativas de gestão do conhecimento está em sua maior parte relacionado as habilidades da organização em institucionalizar o conhecimento. (BATISTA, 2012).

É essencial que as práticas de Gestão do Conhecimento estejam intimamente ligadas a missão, a visão e aos objetivos estratégicos da organização. (BATISTA, 2012). Portanto é indispensável levantar as diretrizes estratégicas, para se saber a situação atual de uma organização e buscar alinhá-los com os objetivos do plano de implementação da GC. Esse é o marco inicial das iniciativas de GC e é determinante para seu sucesso. O objetivo da GC é alcançar AS diretrizes estratégicas, da organização.

5.3 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Na atualidade conforme resultados demonstrados na pesquisa documental e entrevistas, a CFISC não tem os conceitos formulados e definidos para missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. Essas diretrizes estratégicas, estão sendo formulados. Embora todos os respondentes demonstrem ter clareza da razão de existência da coordenadoria, da sua função principal, ter esses pontos definidos e declarados é um passo muito importante para uma gestão estratégica e é um passo fundamental para planejar e implementar a GC.

Importante lembrar que essa coordenadoria faz parte de uma estrutura organizacional na qual é subordinada a SecArte e essa por sua vez a administração central da UFSC. A partir da análise documental percebeu-se que a UFSC possui diretrizes estratégicas, claramente determinados e que a SecArte tem esses conceitos definidos embora com variações na declaração desses.

A CFISC está buscando um processo de reestruturação, momento oportuno para serem determinados diretrizes estratégicas, para resinificar sua missão. Do ponto de vista da GC seria relevante considerar a importância do conhecimento.

Nesse estudo de caso buscou-se levantar as diretrizes estratégicas, a partir da pesquisa documental e entender na percepção dos entrevistados a missão, visão, objetivos e metas. A análise dessas diretrizes, a partir da definição de Batista (2012), permitiu concluir que:

- A Missão de uma organização é a sua razão de existir, seu propósito, seu compromisso para com o outro, fala de como quer ser reconhecida no presente. Aponta o que que ela é, o que faz, como faz e para quem faz. Serve também para guiar, para apontar a direção da equipe. Há um consenso quanto ao entendimento de que a CFISC existe para garantir a conservação e preservação das fortalezas sob sua gestão. O que vai ao encontro do indicador retirado da pesquisa documental que sugere como missão a preservação e a valorização

das fortalezas sob a administração da UFSC. A discussão da equipe para a elaboração da expressão, da frase que determine esse direcionador, está em fase inicial. Enfatiza-se aqui a importância de escrevê-lo para além do óbvio, porém não de forma genérica. E principalmente para fazer a conexão com as competências essenciais da CFISC, pois dessa forma seu propósito será forte.

- A Visão define o que a organização pretende ser no futuro, onde quer estar, qual seu destino, uma meta maior que alcançará quando cumprir bem seus objetivos estratégicos, ou seja quando alcançar as suas metas. Conforme resultado da pesquisa documental *as fortalezas devem passar a funcionar como um verdadeiro laboratório vivo - uma espécie de campus avançado da UFSC*. Declaração que vai ao encontro do resultado das entrevistas. *Conforme apontado por todos os respondentes para a plena realização, para maior eficácia da gestão das fortalezas, faz-se necessário uma reestruturação organizacional*. Assim como a Missão o conceito de Visão ainda está sendo elaborado, porém nesse ponto há a clareza dos envolvidos com a gestão da CFISC que sua função principal de preservar e conservar as fortalezas pode ser realizada conectada a sua essência que está ligada ao contexto ao qual está inserida de ensino-pesquisa-extensão. Há uma ligação perceptível da visão de futuro da CFISC com suas competências essenciais.
- Os objetivos estratégicos – devem estar relacionados diretamente com a missão. Eles apontam o que precisa ser feito de forma ampla para cumprir o propósito da organização. Mostram as lacunas do conhecimento que devem ser supridas para realiza-los e, portanto, apontam caminhos fundamentais para o desenvolvimento da GC. As estratégias e metas, - são desdobramentos dos objetivos estratégicos. Devem definir ações específicas para se alcançar esses objetivos. Embora na CFISC não sejam reconhecidos esses conceitos, conforme percebido a partir da pesquisa documental e entrevistas, há de fato um planejamento estratégico. Vale ressaltar que para que a GC seja implementada e venha a ser bem-sucedida as ações planejadas devem estar ajustadas com a missão e a visão.

Reconhecer seus pontos fortes, olhar para suas competências essenciais no momento da elaboração das diretrizes estratégicas, contribui para defini-los de maneira que direcionem, motivem as ações do dia-a-dia, enfim para formular a identidade organizacional conectando sua função principal com o que tem de melhor no seu “DNA”.

5.4 COMPETÊNCIA ESSENCIAL E CONHECIMENTO CRÍTICO

A competência essencial da CFISC, que para Batista, (2012) é o que concede a organização vantagem comparativa, é o seu diferencial, sua característica única, foi compreendida a partir das diretrizes estratégicas abordadas, das respostas dadas nas entrevistas e dos pontos fortes e de melhorias resultantes da aplicação do instrumento de Avaliação de GC.

Conclui-se que a CISC tem na sua essência ligação com o conhecimento. Ela é parte de uma estrutura universitária que busca por excelência e inclusão. De forma geral, nessa singularidade, de ser uma universidade a gestora das fortificações, reside o grande diferencial da CFISC. A função principal de gerir para preservar e conservar as fortificações, talvez poderia ser feita por outros órgãos, mas não com o olhar amplo advindo da competência essencial da CFISC, que possibilita perceber como um laboratório vivo esses patrimônios culturais. Esse fato oportuniza gerir para além do lucro financeiro, possibilita que as fortalezas possam ser usadas como um campus avançado de ensino-pesquisa e extensão.

A essa competência essencial somam-se outros pontos fortes resultantes das entrevistas, como a experiência construída ao longo de 42 anos, a gestão das fortalezas ser realizada por uma equipe diversificada, proativa e que reconhece o valor dos patrimônios culturais e está conectada a razão de existir da coordenadoria. “ O fim mesmo, é fazer com que cada pessoa que entre lá sai enriquecida com tudo que a fortaleza pode contar para ela. Esse é o objetivo máximo da preservação! ” (Entrevistado 1)

A análise desses indicadores feita em comparação com os pontos fortes resultantes da aplicação do instrumento de avaliação de GC reforça a competência essencial percebida.

Dos 7 critérios avaliados o que recebeu melhor pontuação foi Aprendizagem e Inovação. E a *Formação de equipes Interfuncionais para resolução de problemas e tratamento de situações preocupantes*, foi o ponto melhor avaliado. Esse fato vai ao encontro do próprio contexto universitário, ao qual está inserida a coordenadoria e do perfil dos envolvidos. Fonseca (2006 apud BATISTA, 2012), afirma que o reconhecimento, por parte da organização, de seus

pontos fortes e fracos (neste caso as oportunidades de melhorias), oportuniza que ela direcione seus esforços em GC na busca pela diferenciação.

O diagnóstico da maturidade, possibilita a tomada de decisão e a identificação de pontos fortes e necessidades de melhoria na GC. (NATALE; NEVES, 2014). Por meio do instrumento de avaliação do conhecimento foi possível identificar em quais áreas a CFISC deve focar suas iniciativas de Gestão do Conhecimento. Sendo elas Pessoas, Lideranças e Processo de conhecimento.

Para cada uma dessas áreas foram apontados pontos de melhoria, ou seja, que precisam de maior atenção por parte da organização. São eles: *a implementação na organização de processos formais de mentoring, coaching e tutoria*, da área de Pessoas. *Praticar o compartilhamento do conhecimento e do trabalho colaborativo e facilitar o fluxo de conhecimento entre departamentos/divisões/unidades*, da área de Liderança. *Retenção do conhecimento essencial/crítico de servidores públicos que estão saindo da organização*, da área Processos de conhecimento.

Considerando os resultados obtidos nas entrevistas foi possível analisar que desses pontos o segundo deles, referente a Liderança, pretende ser minimizado a partir da reestruturação já proposta e almejada pela CFISC, quando essa coordenadoria passaria a ser um departamento. Sendo então o primeiro e o terceiro, das áreas de Pessoas e Processos do conhecimento, pontos que necessitam atenção prioritária. Embora estejam conectados o ponto relativo a área Processos do conhecimento é o ponto crítico devido as circunstâncias atuais relativas a aposentadoria de um servidor com experiência de décadas reconhecido pela equipe como um repositório vivo do conhecimento, ele tem muitos conhecimentos tácitos à externalizar.

Por fim, levando em conta o tempo de existência da CFISC e sabendo seu grau de maturidade em GC pode-se afirmar que existem diversos conhecimentos retidos com os servidores. Buscando identificar o conhecimento crítico, na percepção dos entrevistados, disponível e necessário para que cada servidor cumpra suas tarefas diárias conforme função na coordenadoria, foi possível concluir que é essencial conhecer a estrutura a qual a coordenadoria está inserida e principalmente compreender a dimensão do patrimônio, reconhecer a grandeza desse bem.

CAPÍTULO 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No capítulo final deste trabalho contém observações advindas do percurso desta pesquisa. Nele serão retomados os objetivos almejados frente ao problema de pesquisa, os resultados encontrados. E por fim sugestões de trabalhos futuros no campo da pesquisa.

Esta dissertação de mestrado foi elaborada no desejo de desenvolver um estudo com potencial prático. Somado a urgência pela modernização e a valoração turístico-cultural da gestão dos patrimônios culturais, por meio ao fomento da Gestão do Conhecimento no contexto da candidatura do Conjunto de fortificações brasileiras a Patrimônio Mundial da humanidade.

Por esses motivos essa pesquisa se ocupou do objetivo geral de analisar o grau de maturidade em gestão do conhecimento na coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina- CFISC. Para tanto definiu-se como metodologia o estudo de caso, apoiado no diagnóstico da maturidade em GC, por meio do instrumento de avaliação da maturidade proposto por Batista (2012), pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas.

Como principais resultados esta pesquisa apontou o grau de maturidade instalado na CFISC, a situação atual da organização a partir das diretrizes estratégicas e das práticas de GC, bem como sua competência essencial e pontos fortes, conhecimento crítico e oportunidades de melhoria, os quais são os objetivos específicos. Essas minúcias puderam ser alcançadas por meio da análise dos documentos elegidos na pesquisa documental, e pela percepção dos respondentes das entrevistas e do instrumento de avaliação de GC.

Assim, diagnosticou-se o nível de maturidade em GC atual na CFISC, que é de Introdução (expansão). Apesar de identificadas as práticas de gestão do Conhecimento- PGC's presentes na CFISC em alguns setores da coordenadoria é fundamental que elas venham a ser institucionalizadas e que auxiliem a organização a alcançar seus objetivos estratégicos. Por vezes as práticas de GC estão sendo usadas para reter o conhecimento, porém em nível individual, por meio de mecanismos irregulares, não sistêmicos e independentes.

Para que a GC implementada seja bem-sucedida é fundamental o alinhamento entre diretrizes estratégicas e as iniciativas de GC. Portanto os conceitos de visão missão, objetivos estratégicos e metas devem estar definidos. Deve ser considerado o conhecimento como um ativo valioso para a gestão organizacional.

Como resultado do levantamento das diretrizes estratégicas realizados partir da pesquisa documental pode-se compreender o contexto no qual a coordenadoria está inserida.

Desta forma foi possível perceber a ausência de definições das diretrizes estratégicas nos documentos analisados e identificar lacunas que foram exploradas na entrevista. Verificou-se por meio das entrevistas que apesar dos servidores envolvidos nas rotinas de gestão da coordenadoria entenderem a função principal dela e estarem conectados com essa função os conceitos dessas diretrizes ainda estão em construção.

Um passo inicial para esse processo é reconhecer o diferencial da organização, seus pontos fortes, saber quais as características que proporcionam diferenciação na execução de sua atividade principal. Reconhecer a competência essencial fortalece a construção da identidade organizacional. Relacionar a competência essencial com a função principal da organização potencializará a definição das diretrizes estratégicas.

Pela relação entre as informações coletadas pôde-se perceber que a competência essencial da CFISC reside na singularidade de ser uma universidade a gestora das fortificações. Esse fato alarga os horizontes, possibilita que a função principal de gerir para preservar e conservar as fortificações possam ser expandidas sob as premissas da universidade de ensino-pesquisa e extensão, um laboratório vivo.

Como último objetivo específico mapeou-se o conhecimento crítico na CFISC e oportunidades de melhoria. Conforme dito pelos entrevistados é essencial que os servidores envolvidos com a gestão da CFISC conheçam a estrutura a qual a coordenadoria está inserida e principalmente compreendam a dimensão do patrimônio, reconheçam a grandeza desse bem. E almejam que esses conhecimentos se estendam aos envolvidos com o trabalho nas fortalezas de todas as áreas. Os servidores constroem esses conhecimentos ao longo do seu envolvimento com as fortalezas. Portanto, os funcionários que deixam a organização retêm conhecimentos valiosos à ela. Desta forma a CFISC deve considerar práticas de GC voltadas a explicitação de conhecimentos tácitos. Por consequência, considerando os resultados obtidos a partir deste estudo a área de Processos do conhecimento necessita atenção prioritária sendo o ponto crítico a retenção do conhecimento essencial de servidores que estão saindo da organização.

Posto isto os objetivos específicos, bem como o objetivo geral desta dissertação foram plenamente atendidos. Entretanto, ressalta-se que esse estudo não esgota a temática principal que envolve essa pesquisa: a Gestão de Conhecimento na gestão de patrimônios culturais.

6.1 SUJETÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Esse estudo preconizava a implementação da Gestão do Conhecimento, demanda real da CFISC. Entretanto, esta dissertação priorizou o diagnóstico da maturidade em GC por ser ele é indispensável para a implementação de uma gestão baseada em conhecimento. Sendo assim, a partir dele surgem outras possibilidades de pesquisa.

A primeira delas é a elaboração de um plano de GC para a CFISC pautado nos resultados apresentados nesta análise da maturidade. Considerando as práticas de GC instaladas na CFISC, os pontos fortes e competências essenciais, bem como as oportunidades de melhoria e o conhecimento crítico.

Outra possibilidade é a replicação desta metodologia de análise da maturidade em órgãos responsáveis pela gestão de distintos patrimônios culturais, principalmente aqueles que fazem parte do conjunto de fortificações brasileiras.

REFERÊNCIAS

ABU-NASER, Samy S.; AL SHOBAKI, Mazen J.; ABU AMUNA, Youssef M. Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence" Comparative study". 2016, **Journal of Scientific and Engineering Research**, v3, p. 4-14, 2016

ALARCON, Dafne Fonseca. **Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento na educação a distância. 2015. 213 f.** 2015. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado) -Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

APO. Asian Productivity Organization. Knowledge Management Tools and Techniques Manual. 2009. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010.pdf. Acesso em: 05 ago. 2020.

APO. Asian Productivity Organization. Knowledge Management Tools and Techniques Manual. 2020. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/KM-Tools-and-Techniques-Manual.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2020.

APPOLINÁRIO, Fábio. Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico. In: **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. 2007. p. 300-300

BATISTA, F. F.; PACHECO F. F.; TERRA J. C. C. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada/IPEA, 2005.

BATISTA, *et al.* **Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada/IPEA, 2005b.

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**. Brasília, DF: IPEA, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.

BEJARANO, V. C. *et al.* Equipes e comunidades de prática como estruturas complementares na gestão do conhecimento organizacional. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 1, n. 3, p. 100-106, 2006.

BEM, Roberta Moraes de. **Framework de gestão do conhecimento para bibliotecas universitárias. 2015. 344 f.** 2015. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado) -Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

BENITEZ HURTADO, Segundo Raimundo. **Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de formação de docentes em uma universidade privada do Equador. 2012. 140 f.** 2012. Dissertação de Mestrado. Dissertação (Mestrado) -Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BHATT, Ganesh D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of knowledge management**, 2001.

BONI, Valdete. QUARESMA, Silvia Jurema Quaresma. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, Vol. 2 n.º 1 (3), janeiro/julho, 2005, p. 68-80.

BRASIL. Fernanda Pereira. Iphan- Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (org.). **Assinatura da Carta do Recife conclui debates sobre gestão das fortificações brasileiras.** 2017a. Assessoria de Comunicação Iphan. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/noticias/detalhes/4057/fortificacoes-brasileiras-serao-foco-de-politica-para-incremento-do-turismo-no-brasil>. Acesso em: 01 jul. 2019.

BRASIL. Iphan- Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (org.). **Instrumentos de Proteção.** 2021. Assessoria de Comunicação Iphan. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/275>. Acesso em: 08 jan. 2021.

BRASIL. Ministério Cultura, Turismo, Defesa. A Carta do Recife. Seminário Internacional das Fortificações Brasileiras. Recife, 2017. Disponível em http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Carta%20do%20Recife_2017.pdf. Acesso em: 21 ago. 2019

BRASIL. CFISC. Coordenadoria das Fortalezas da Ilha de Santa Catarina. **A Coordenadoria das Fortalezas da Ilha de Santa Catarina.** 2021. Disponível em: <https://fortalezas.ufsc.br/equipe/>. Acesso em: 25 jan. 2021.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BROADBENT, Marianne. The emerging phenomenon of knowledge management. **The Australian library Journal**, v. 46, n. 1, p. 6-24, 1997.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais e Agroindustriais/Rural and Agro-Industrial Organizations**, v. 5, n. 1511-2016-131205, 2003.

CASTILLO, L. A. M.; CAZARINI, E. W. Modelo integrado para a implantação da gestão do conhecimento, GEPROS. **Gestão da Produção**, ano 4, n. 4, p. 61-77, out./dez. 2009

CEN – EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION. **European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 1: Knowledge Management Framework.** 2004.

CHEN, L.; FONG, P. S. W. Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: A capability-based approach. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n. 18, p. 13523-13539, Dec 2012.

COOMBS, R.; HULL, R.; PELTU, M. Knowledge Management Practices for Innovation: an audit tool for improvement. **International Journal of Technology Management**, v. 20, n. 5-8, p. 633-656, 2000.

CORRÊA, Fábio. A gestão do conhecimento holística: delineamento teórico conceitual. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, p. 122-146, 2019.

COSTA, Luciano Antonio et al. Sistema de conhecimento para apoio e gestão de recursos de programas de governo em municípios. 2015.127f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Porto Alegre: Penso, 3ª ed. 2014. 341p.

CRESWELL, J. Research design: Qualitative quantitative and mixed method approaches Projeto de pesquisa. In: **Métodos quantitativo, qualitativo e misto**. Artmed Editora SA, 2007. p. 24-36.

DA PONTE, João Pedro. O estudo de caso na investigação em educação matemática. **Quadrante**, v. 3, n. 1, p. 3-18, 1994.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management In Theory And Practice**. McGill University Elsevier Butterworth. 2005.

DALKIR, Z. **Knowledge Managemet in theory and practice**. 2 nd. MIT Press: Cambridge, 2011.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano**. NBL Editora, 1999.

DE MELO, Pe. Fabio Scj. Humano Amor de Deus. Rio de janeiro: LGK Music, Som Livre: Álbum Vida. 2008. CD (4:45 min).

DE PRAGMÁCIO TELLES, Mário Ferreira. Patrimônio cultural material e imaterial-dicotomia e reflexos na aplicação do tombamento e do registro. **Políticas Culturais em Revista**, v. 3, n. 2, 2010.

DE SÁ FREIRE, Patrícia et al. Ferramentas de avaliação de Gestão do Conhecimento: Um estudo bibliométrico. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 2, n. 3, p. 15-38, 2013.

DE SÁ, Mohana Faria. **Avaliação de Práticas de Gestão do Conhecimento de Parques Tecnológicos: Uma Proposta para Apoio à Gestão Pública**. 2011, 155f. 2011. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado) -Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão

do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DENNING, Stephen. Ten steps to get more business value from knowledge management. **Strategy & Leadership**, 2006. Vol. 34 No. 6, pp. 11-16
<https://doi.org/10.1108/10878570610711224>

DI BUONO, Maria Pia *et al.* Knowledge management and cultural heritage repositories: cross-lingual information retrieval strategies. In: **2013 Digital Heritage International Congress (DigitalHeritage)**. IEEE, 2013. p. 295-302

DORATIOTO, Francisco. **O Brasil no Rio da Prata (1822-1994)**. Fundação Alexandre de Gusmão, 2014.

DURST, S.; FERENHOF, H. A. . Knowledge Risk Management in Turbulent Times. In: North, Klaus; Varvakis, Gregorio. (Org.). **Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises**. 1ed.Heidelberg: **Springer**, 2016, v.1, p. 197-212.

EDMONSON, D. R. Likert scale: A history. Retrieved from CHARM database, 2005.

EHMS, K., LANGEN, M. Holistic Development of Knowledge Management with KMMM. Siemens AG / **Corporate Technology**, 2002.

ERMINE, Jean-Louis; BOUGHZALA, Imed; TOUNKARA, Thierno. Critical knowledge map as a decision tool for knowledge transfer actions. *Electronic Journal of Knowledge Management*, v. 4, n. 2, p. 129-140, 2006.

FERREIRA, Vânia Regina Barcellos. **A utilização de práticas de gestão do conhecimento em organizações da sociedade civil que trabalham com projetos de inclusão digital: um estudo de caso. 2007. 130 f.** 2007. Dissertação de Mestrado. Dissertação (Mestrado) -Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FLEURY, M. T. L.; OLIVIERA JR., M. de M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001

FLORES, Heriberto Alzerino et al. Maturidade em gestão do conhecimento na administração pública: um estudo na Prefeitura Municipal de São José/SC. 2018. 145f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018

FONSECA, A. **Organizational knowledge assessment methodology**. Washington, D.C.: World Bank Institute, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Metodologia Pesquisa social**. Editora USP, 2012.

GRUNDSTEIN, Michel; ROSENTHAL-SABROUX, Camille. A Process Modeling Approach to Identify and Locate Crucial Knowledge. In: **Proceedings The 12th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and, Informatics KGCM**. 2008. p. 49-54.

HAFEEZ, Khalid; ZHANG, YanBing; MALAK, Naila. Identifying core competence. **IEEE Potentials**, v. 21, n. 2, p. 2-8, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Competindo pelo futuro. **Rio de Janeiro: Campus**, v. 301, 1995.

HELOU, A. R. H. A. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. 2015. 391f. Tese (Doutorado) – Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

HELOU, A. R. R. A., ABREU, A. C. D. A., LENZI, G. K. S. Maturidade da gestão do conhecimento para a administração pública. CONVIBRA. 2015. Disponível em: http://www.convibra.org/upload/paper/2015/38/2015_38_11748.pdf . Acesso em: 10 de março de 2020.

HUANG, Siyuan; CUMMINGS, Jonathon N. When critical knowledge is most critical: Centralization in knowledge-intensive teams. **Small Group Research**, v. 42, n. 6, p. 669-699, 2011

IPHAN. **Obras do PAC Cidades Históricas - Florianópolis (SC)**. 2014. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/1820/>. Acesso em: 02 jan. 2021.

IPHAN. **Patrimônio Mundial Cultural e Natural**. 2014. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/29>. Acesso em: 25 out. 2020

IPHAN. **Lista Indicativa Brasileira 2015 Patrimônio Cultural Mundial - UNESCO**. *Brazilian Tentative List 2015 World Cultural Heritage* – UNESCO. Disponível em: [http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Brazil%20Tentative%20List%202015_pt\(reduced\).pdf](http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Brazil%20Tentative%20List%202015_pt(reduced).pdf). Acesso em: 11 set. 2020.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Axcel Books, 2004.

JURENIENE, Virginija; RADZEVICIUS, Martynas. MODELS OF CULTURAL HERITAGE MANAGEMENT. **Transformations in Business & Economics**, v. 13, n. 2, 2014.

KRAEMER, Rodrigo et al. Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 66-79, 2017.

LACOMBE, Francisco; MASSET, José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEE, C.; YANG, J. Knowledge value chain. **Journal of Management Development**, v. 19, n. 9, 2000.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. 1986. São Paulo: EPU.

LUDKE, M. E ANDRÉ, M.E.D.A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, SP: E.P.U. 2012.

MACHADO, Jurema. **Comunicação e Cidades Patrimônio Mundial no Brasil** / Jurema Machado e Sylvia Braga. – Brasília: UNESCO, IPHAN, 2010

MADRUGA, Glenio. Muralhas de ontem e de hoje: a Fortaleza de São José da Ponta Grossa. **Revista Santa Catarina em História**, v.7, n.1, Florianópolis, 2013, p. 80-85.

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7. ed. **São Paulo**: Hucitec, 2000. 269 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

MORENO, Valter; SANTOS, Lucia Helena Andrade dos. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 203-230, Mar. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141399362012000100012&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 jun. 2020.

MUKLASON, Ahmad *et al.* Virtual NUSAN-TARA: A Knowledge Management System Framework for Cultural Heritage And Local Wisdom Conservation In Indonesia. In: **International Conference on Sustainable Development (ICSD)**. 2012.

MULLER, Silvana Graudenz. **PATRIMÔNIO CULTURAL GASTRONÔMICO: Identificação, Sistematização e Disseminação dos Saberes e Fazeres Tradicionais**. 2012. 288 f. 2012. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado) -Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

NATALE, C. H. C.; NEVES, J. T. de R. Metodologia para identificação de modelos de maturidade em gestão do conhecimento para a aplicação empírica. **Rio de Janeiro. XXXVIII Encontro da ANPAD**, set. 13 a 17 de 2014, p. 1-12, 2014.

NERVI, Paloma Natalia Riquetta. América meridional em disputa: espacialização do conflito na Ilha de Santa Catarina (1749-1777). **Revista Santa Catarina em História**, v. 13, n. 2, p. 20-32, 2019.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. **Gestão do Conhecimento**. 5. ed. Campus: Rio de Janeiro, 2000. p. 27- 49.

NONAKA, I., TOYAMA, R. , KONNO, N.. SECI, Ba and Leadership: A unified model of dynamic know-ledge creation. **Long Range Planning** 33, 5–34. 2000

OSBORNE, Stephen P.; RADNOR, Zoe; STROKOSCH, Kirsty. Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment?. **Public management review**, v. 18, n. 5, p. 639-653, 2016.

OSBORNE, Stephen P. Introduction: the (new) public governance: a suitable case for treatment. **The new public governance**, p. 1-16, 2010.

PACHECO, R.; FREIRE, P. S.; TOSTA, K. B. T. Experiência multi e interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. In: PHILIPPI JR., A.; SILVA NETO, A. J. (Org.). **Interdisciplinaridade para o Desenvolvimento da Ciência, Inovação e Tecnologia**. 1 ed. São Paulo: Manole, 2010.

PACHECO, Roberto Carlos; SÁ FREIRE, Patrícia de; TOSTA, Kelly Cristina B. T. Experiência multi e interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. In: PHILIPPI JR, Arlindo; SILVA NETO, Antônio, J. (Org.). **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação**. p. 566-606. Barueri, SP: Manole, 2011. p. 566-606.

PACHECO, R. C. D. S. **Dados e Governo Abertos na Sociedade do Conhecimento**. Linked Open Data - Brasil. Florianópolis – SC. 2014.

PACHECO, R. C. S. Coprodução em Ciência, Tecnologia e Inovação: Fundamentos e Visões. In: PEDRO, J. M.; FREIRE, P. S. (Org.). **Interdisciplinaridade: Universidade e Inovação Social e Tecnológica**, Curitiba, p. 21-62, 2016

PACHECO, R. C. S. **Coprodução em Ciência, Tecnologia e Inovação: fundamentos e visões**. In: PEDRO, J. M.; FREIRE, P. S. (Org.). **Interdisciplinaridade: universidade e inovação social e tecnológica**. Curitiba: CRV, 2016, p. 21-62.

PROBST, Gilberto; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Bookman Editora, 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; Ernani Cesar de FREITAS. 2013. Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Novo Hamburgo: **Feevale**. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf> Acesso em: 9 set. 2020

PRUSAK, Laurence; DAVENPORT, Thomas. Working knowledge: how organizations manage what they know. 1998.

RAO, M. **Knowledge Management Tools and Techniques: Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions** Elsevier Butterworth–Heinemann. v. 3, p.453 pp. Oxford: Elsevier Butterworth–Heinemann. doi: 10.1057/palgrave.kmrp.8500047, 2005

RAMALINGAM, B. **Tools for Knowledge and Learning: A Guide for Development and Humanitarian Organisations**. London: Overseas Development Institute, 2006.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; DE ALMEIDA, Cristóvão Domingos; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, 2009.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 97-114, set./dez. 2009

SAMPIERI, R. H.; FERNÁNDEZ-COLLADO, C.; LUCIO, P. B. **Metodología de la Investigación**. 4. Mexico: McGraw Hill, 2006

SECOMANDI, Élcio Rogério. Conjunto de fortificações coloniais do Brasil indicado para o patrimônio cultural da humanidade. Congresso Técnico Científico da Engenharia e da Agronomia. **Anais do Contecc 2019**. Volume. 1, Ano. 6, 2019.

SERVIN, G.; DE BRUN, C. ABC of knowledge management. **NHS National Library for Health: Specialist Library**, p. 20, 2005.

SKYRME, David J.; AMIDON, Debra M. **Creating the knowledge-based business**. London: Business Intelligence Limited, 1997.

SKYRME, David; AMIDON, Debra. The knowledge agenda. **Journal of knowledge management**, 1997.

SORDI, J.; AZEVEDO, M. Análise de Competências Individuais e Organizacionais Associadas à Prática de Gestão do Conhecimento. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 29, 2008.

SOUZA, L. L. C. **Mecanismos de Coordenação e Práticas da Gestão do Conhecimento na Cadeia de Valor Terceirizada: estudo no setor elétrico**. 2011. 245 f. 2015. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado) -Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

STRAUHS, F.; ABREU, A.; RENAUX, D. **O Mapeamento de Competências Como Ferramenta Auxiliar do Processo de Gestão do Conhecimento**. IX Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC 2001.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Paulo Roberto Rodrigues. Fortaleza de Santa Cruz de Anhatomirim. **Revista Da Cultura**, Florianópolis, n. 9, p. 53-64, dez. 2005.

TEIXEIRA, P. R. R. Fortaleza de São José da Ponta Grossa: um dos vértices do triângulo de segurança da baía de Santa Catarina. **Revista Da Cultura**, Florianópolis, n. 16, p. 52-63, 2010.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. [S.l.: s.n.], 2005.

TONERA, Roberto. Fortalezas da Ilha de Santa Catarina-Brasil: criação, abandono, restauração e revitalização. In: **Las fortificaciones y el mar**. Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra, 2008. p. 149-157.

TONERA, Roberto **Fortificações catarinenses: patrimônio de Santa Catarina e do Brasil**. In: Revista História Catarina. 2012. nº 48, ano VII, p. 64.82.

TONERA, Roberto. **As fortificações no Sul do Brasil e a sua documentação no Banco de Dados Internacional sobre Fortificações: www.fortalezas.org**. Arqueologia das fortificações : perspectivas / organização: Fernanda Codevilla Soares. – Florianópolis : Lagoa, 2015. 232 p. : il. ; 21 cm.

TREVISAN, L.C.; DAMIAN, I.P.M. Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. **Ciência da Informação**, v. 47, n. 2, 2018.

TRINDADE, Evelin Priscila. **Alternativas para implantação de gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas-PME: um estudo de caso em empresas catarinenses. 2015. 132 f.** 2015. Dissertação de Mestrado. Dissertação (Mestrado) -Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: **Atlas**, 1987

UNESCO. **Tentative List**: brazilian fortresses ensemble. Brazilian Fortresses Ensemble. 2015. Disponível em: <http://whc.unesco.org/en/tentativelists/5997/>. Acesso em: 30 ago. 2020.

UNESCO. Lista indicativa brasileira do patrimônio mundial bens culturais- atualização 2015. Disponível em: [http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Brazil%20Tentative%20List%202015_pt\(reduced\).pdf](http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Brazil%20Tentative%20List%202015_pt(reduced).pdf) Acesso em: 13 set. 2020

UNESCO. **Gestão do Patrimônio Mundial cultural**. – Brasília : UNESCO Brasil, Iphan, 2016. 163 p., il. – (Manual de referência do patrimônio mundial). 2016

UNESCO. **Convenção do Patrimônio Mundial, Natural e Cultural**. Paris: UNESCO, 1972. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001333/133369por.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2019

UNESCO **World Heritage and Sustainable Tourism Programme**. [201?] Disponível em: <https://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-669-7.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2019

UNESCO. Orientações Técnicas para Aplicação da Convenção do Patrimônio Mundial. 2019. Centro do patrimônio Mundial. Disponível em: <http://whc.unesco.org/en/guidelines/> Acesso em: 13 set. 2020

URIARTE JUNIOR, Filemon A. **Introduction to Knowledge Management: a brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-practitioners interested in understanding the subject**. Jakarta, Indonesia: Asean Foundation, 2008.

VASCONCELOS, Thatiana Lima; SÁ, L. A. C. M. A cartografia histórica da Região Metropolitana do Recife. **ANAIS DO SIMPÓSIO BRASILEIRO DE CARTOGRAFIA HISTÓRICA**, v. 1, p. 1-20, 2011.

VEIGA, Eliane Veras da. **As fortificações catarinenses no Brasil colonial: introdução ao seu estudo**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1988.

YOUNG, R. Knowledge Management: tools and techniques manual. Asian Productivity Organization. Tokio, 2010

ZILLI, Marlon Gonçalves. **Maturidade em gestão do conhecimento em clínicas de saúde das instituições de ensino superior integrantes da Associação Catarinense das Fundações Educacionais? Sistema Acafe de Santa Catarina**. 2020. 178 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação, Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Araranguá, Araranguá, 2020.

ZIVIANI, Fabricio *et al.* Brapci 2.0. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação; v. 24, n. 54 (2019): Data de publicação 28/12/2018; 78-90**, v. 24, n. 2, p. 90-78, 2018

ANEXO A- INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC (BATISTA, 2012)

Critério 1.0: liderança em GC		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.	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).	
3.	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	
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).	
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.	
6.	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	
Subtotal critério 1.0: liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional (CGO)		

Fonte: Batista, (2012) adaptado de APO, (2009).

Critério 2.0: 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.	
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.	
9.	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	
10.	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos impre-vistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	
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.	
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.	
Subtotal critério 2.0: processo		

Fonte: Batista, (2012) adaptado de APO, (2009).

Critério 3.0: 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.	
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.	
15.	A organização tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria.	
16.	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	
17.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	
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.	
Subtotal critério 3.0: pessoas		

Fonte: Batista, (2012) adaptado de APO, (2009).

Critério 4.0: tecnologia		Pontuação
19.	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e site na Rede Mundial de Computadores (<i>web</i>) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	
20.	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	
21.	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	
22.	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	
23.	As informações disponíveis no site da web/intranet são atualizadas regularmente.	
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.	
Subtotal critério 4.0: tecnologia		

Fonte: Batista, (2012) adaptado de APO, (2009).

Critério 5.0: processos de conhecimento		Pontuação
25.	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
26.	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	
27.	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
28.	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	
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.	
30.	As atividades de <i>benchmarking</i> são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	
Subtotal critério 5.0: processos de conhecimento		

Fonte: Batista, (2012) adaptado de APO, (2009).

Critério 6.0: aprendizagem e inovação		Pontuação
31.	A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	
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.	
33.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	
34.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	
35.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	
36.	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	
Subtotal critério 6.0: aprendizagem e inovação		

Fonte: Batista, (2012) adaptado de APO, (2009).

Critério 7.0: resultados da GC		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.	
38.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	
39.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	
40.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	
41.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	
42.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	
Subtotal critério 7.0: resultados da GC		

Fonte: Batista, (2012) adaptado de APO, (2009).

ANEXO B- ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

<i>Roteiro de entrevista</i>		
1ª Parte: Diretrizes estratégicas		
Visão de futuro		
<i>“A visão de futuro define o que a organização pública pretende ser no futuro.”</i>		
1- Você sabe se a CFISC tem uma Visão estabelecida? Qual? Qual poderia ser na sua percepção?		
UFSC Ser uma universidade de excelência e inclusiva.	SecArte Queremos consolidar a UFSC como um local de experimentação, pesquisa, ensino e produção artística, fortalecendo a articulação da comunidade interna e a interação com a comunidade externa. <i>(Este indicador embora não seja descrito como visão no documento é sugestivo de visão).</i> Ser referência nacional e internacional em Cultura e Arte, dispondo de pessoal qualificado, capacitado e comprometido com as ações artístico culturais da UFSC	CFISC As fortalezas devem passar a funcionar como um verdadeiro laboratório vivo (uma espécie de campus avançado da UFSC) <i>(Este indicador embora não seja descrito como visão no documento é sugestivo de visão).</i>
Missão		
<i>“A missão é uma declaração sobre o que é a organização pública, sua razão de ser, seus cidadãos”</i>		
2- Você sabe se a CFISC tem uma missão estabelecida? Qual? Qual poderia ser na sua percepção?		
UFSC Produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida	SecArte Propiciar a construção de um espaço que potencialize a vivência e a produção de cultura, ampliando a formação profissional dos alunos, promovendo a participação de toda a comunidade universitária em projetos artísticos culturais, bem como incentivando a integração da comunidade universitária com a sociedade Formular, implantar e gerir, por meio do diálogo com a comunidade acadêmica, ações de cultura e arte que potencialize a vivência e a produção de cultura nos campi.	CFISC Preservação e valorização das fortalezas sob a administração da UFSC. <i>(Este indicador embora não seja descrito como visão no documento é sugestivo de missão).</i>
Objetivos estratégicos		
<i>“São os desafios que a instituição deverá superar para conseguir implementar a sua estratégia.”</i>		
3- Você sabe se a CFISC tem objetivos estratégicos estabelecidos? Quais são? Quais poderiam ser na sua percepção?		
UFSC Ensino: Assegurar e ampliar o ambiente cultural, artístico e literário. Pesquisa: Estimular a produção e pesquisa em cultura e arte.	SecArte Diretriz 1 (D1) - Transformar a UFSC em um centro relevante de produção e experimentação artística.	CFISC

<p>Extensão: Estimular e fomentar a realização e o desenvolvimento de projetos culturais, artísticos e literários.</p> <p>Gestão: Consolidar a cultura, as artes e a literatura no ambiente Universitário.</p>	<p>Diretriz 3 (D3) - Transformar a UFSC num centro irradiador de arte e cultura.</p> <p>Diretriz 4 (D4) - Revitalizar os espaços culturais da UFSC e criar novos espaços.</p>	
<p>Estratégias e metas</p> <p>“Estratégia: método estabelecido para se atingir o objetivo; Meta: marco para avaliar se a tática, estratégia e objetivo estão sendo realizados”</p>		
<p>4- Você sabe se a CFISC tem objetivos estratégicos estabelecidos? Quais são? Quais poderiam ser na sua percepção?</p>		
<p style="text-align: center;">UFSC</p> <p>Ensino: Implementar políticas específicas de fomento à produção artística vinculada ao ensino. Estabelecer diretrizes para uso compartilhado de espaços e equipamentos visando à produção artística.</p> <p>Pesquisa: Fomentar a realização de projetos de pesquisa voltados à cultura e/ou às artes. Incentivar e divulgar atividades e produções de pesquisa voltadas à cultura e/ou às artes.</p> <p>Extensão: Incentivar, por meio de editais, novos projetos culturais na UFSC.</p> <p>Promover e fomentar cursos de curta duração em arte e cultura.</p> <p>Desenvolver projetos itinerantes que circulem nos campi da UFSC.</p> <p>Promover exposições e outras ações de comunicação museológica.</p> <p>Propor projeto com viés educativo e cultural para o espaço das Fortalezas.</p> <p>Gestão: Ampliar o calendário anual de atividades culturais, incorporando projetos como Semana da Dança, Festival de Música, Festival Internacional de Teatro e Animação (FITA), Experimenta, Abertura da Temporada de Verão nas Fortalezas da UFSC e Salão de Artes Visuais. Preservar o patrimônio cultural das Fortalezas.</p>	<p style="text-align: center;">SecArte</p> <p>D3- Apoiar projetos consolidados, tornando-os projetos institucionais permanentes.</p> <p>Fomentar, através de editais, novos projetos culturais na UFSC.</p> <p>Reforçar os departamentos e coordenadorias da Secarte: DCEven, Dac, Coordenadoria das Fortalezas e Coordenadoria de projetos.</p> <p>Construir um plano de cultura da UFSC, alinhado ao plano nacional de cultura e que inclua todas as suas unidades.</p> <p>D3- Ampliar o calendário anual de atividades culturais, composto pela Semana da Dança, Festival da Música e Experimenta, Abertura da Temporada de Verão nas Fortalezas da UFSC, incluindo um Salão de Artes Visuais e um Festival de Arte e Tecnologia.</p> <p>Compartilhar com a comunidade a arte produzida na UFSC, promovendo o seu acesso aos projetos culturais, produções, pesquisas, oficinas e eventos</p> <p>Buscar o intercâmbio artístico – cultural e de educação patrimonial histórica das fortalezas, dando especial atenção à América Latina.</p> <p>D4- Preservar o patrimônio cultural das Fortalezas, auxiliando na captação de recursos para recuperação estrutural das edificações históricas.</p>	<p>CFISC</p>

<i>Atividades</i>		
5- Você saberia dizer alguma ação ou atividade que vai ao encontro dessas diretrizes estratégicas?		

<i>Roteiro de entrevista</i>			
2ª Parte: Práticas de gestão do conhecimento			
Características essenciais das PGC's (BATISTA; et al., 2005 b)			
<i>C1: São voltadas para identificação, criação, armazenamento, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações</i>	<i>C2: Executadas regularmente</i>	<i>C3: Finalidade é gerir a organização</i>	<i>C4: Baseiam-se em padrões de trabalho</i>
<i>Etapas do processo de GC</i>			
<i>Identificação</i>	6- Quais são práticas realizadas na CFISC para identificar o conhecimento?		
<i>Criação</i>	7- Quais são práticas realizadas na CFISC para criar o conhecimento?		
<i>Armazenamento</i>	8- Quais são práticas realizadas na CFISC para armazenar o conhecimento?		
<i>Compartilhamento</i>	9- Quais são práticas realizadas na CFISC para compartilhar o conhecimento?		
<i>Aplicação</i>	10- Quais são práticas realizadas na CFISC para aplicar o conhecimento?		
<i>Lacuna do conhecimento</i>			
11- Conhece alguma prática que poderia ser realizada na CFISC para quaisquer das etapas de processo de GC?			

<i>Roteiro de entrevista</i>	
3ª Parte: Conhecimento Crítico e Competência essencial	
<i>Competência essencial: são capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa. É um talento, característica única.</i>	
12- Qual o conhecimento essencial para gerir as fortalezas?	
13- Quem tem este conhecimento?	
14- Como conseguir?	
15- Na sua concepção qual a competência essencial da CFISC?	

APÊNDICE A- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) AVALIAÇÃO DA GC

Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)¹¹, Avaliação da GC.

Eu, consinto participar voluntariamente da entrevista semiestruturada, proposta no contexto da pesquisa intitulada “MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COORDENADORIA DAS FORTALEZAS DA ILHA DE SANTA CATARINA – CFISC /SC” para fins apoio à execução da Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento- PPEGC, pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Dissertação a qual tem por objetivo “*Analisar o grau de maturidade em gestão do conhecimento na coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina- CFISC*”, idealizada pelo mestrando, Luciano Aparecido Nascimento Machado, sob orientação do Prof. Eduardo Juan Soriano-Sierra, Dr. e coorientação do Prof. Alexandre Augusto Biz, Dr.

Estou ciente de que minha participação nesta entrevista, por meio das respostas do instrumento, *survey*, para avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública proposto Batista (2012) e adaptado a esta dissertação não acarretará em desconforto, risco ou constrangimentos, durante ou após, a realização da avaliação. Ela durará aproximadamente 15 minutos.

Confirmo a ciência de que a pesquisa poderá ser utilizada em virtude de publicação científica, mas que os dados de identificação, não serão em hipótese alguma divulgados. Estou ciente, também, que o pesquisador se coloca à disposição por meio do e-mail nasluciano@gmail.com ou pelo telefone (48) 984350273 para prestar qualquer esclarecimento, quando necessário, durante a realização da entrevista.

TERMO DE CONSENTIMENTO. Declaro que li o termo acima e confirmo minha participação nesta pesquisa.

¹¹ O Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), foi disponibilizado junto ao instrumento, *survey*, para avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública proposto Batista (2012), por meio de um formulário *Google-forms*.

APÊNDICE B- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE): ENTREVISTA.

Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)¹², entrevista.

Eu consinto, livre e esclarecido, em participar voluntariamente da entrevista semiestruturada proposta na pesquisa científica, intitulada “MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COORDENADORIA DAS FORTALEZAS DA ILHA DE SANTA CATARINA – CFISC /SC”. Para fins de apoio à execução da Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento- PPEGC da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, a qual tem por objetivo “*Analisar o grau de maturidade em gestão do conhecimento na coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina- CFISC*”. Esta pesquisa foi idealizada pelo mestrando, Luciano Aparecido Nascimento Machado, sob orientação do Prof. Eduardo Juan Soriano-Sierra, Dr. e coorientação do Prof. Alexandre Augusto Biz, Dr.

Para este fim, confirmo a ciência de que os dados da pesquisa poderão ser utilizados em virtude de publicação científica. Em contrapartida, o pesquisador se compromete em manter os dados de identificação do respondente em sigilo e estes não serão em hipótese alguma divulgados.

Estou ciente, também, que o pesquisador se coloca à disposição por meio do e-mail nasluciano@gmail.com e pelo telefone (48) 984350273 para prestar qualquer esclarecimento, quando necessário.

Eu, pesquisador, Luciano A. N. Machado, informo que sua participação nesta pesquisa por meio da entrevista, no contexto deste estudo, auxiliará a identificar práticas presentes na rotina organizacional, bem como lacunas e verificar práticas de GC que possam viabilizar a GC na organização. E também, auxiliará a complementar as informações coletadas e a explorar aspectos relevantes percebidos a partir da aplicação do instrumento de avaliação da GC e da pesquisa documental, fases anteriores a esta entrevista.

Informo que esta entrevista terá aproximadamente x minutos de duração. E será realizada por meio de videoconferência na plataforma do *Google mett*®, sob prévio agendamento.

¹² O Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), foi disponibilizado por e-mail, via link, aos participantes no início da entrevista semiestruturada em videoconferência na plataforma do *Google mett*® na data predefinida.

TERMO DE CONSENTIMENTO. Declaro que li o termo acima e confirmo minha participação na entrevista.

APÊNDICE C- TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

Entrevistado 1.

Primeira parte-Diretrizes estratégicas. Nesta parte da entrevista buscou-se entender na percepção dos respondentes a *Missão. Visão. Objetivos estratégicos. Estratégias e Metas.* Na CFISC.

Missão: Formalmente não. A gente não trabalhou esses conceitos assim formalmente, aqueles de colocar lá na parede com quadrinho. Mas nós temos, vamos dizer assim, o entendimento, né? Do que é o nosso trabalho, né? O que a CFISC deve fazer exatamente, o que a gente coloca no site, de forma assim mais genérica, nem chamamos de Missão lá. A gente chama o que a Coordenadoria faz, então é exatamente gerenciar as fortalezas, trabalhar pela conservação, preservação, das três fortalezas que estão sobre a nossa gestão. Então, isso está colocado lá e aí isso é amplo. Porque trabalhar pela conservação, preservação, valorização, revitalização das fortalezas pode ser mil coisas aí dentro, né? Desde conservar fisicamente as construções, até produzir um livro, agora como está sendo feito, sobre educação patrimonial para as crianças. Então, é um leque enorme de coisas, que tu podes ou não fazer muito ou pouco dentro dessa designação mais genérica do que que seria essa nossa missão.

Visão: O que a gente quer alcançar no futuro, é fazer isso (a missão) plenamente. A amplitude desse conceito, né? De trabalhar pela preservação, conservação, valorização e revitalização das Fortalezas. E nisso cabe tudo, um mundo de coisas. Então a visão seria digamos então, já nesse conceito de futuro, de almejar, seria conseguir atender plenamente esse conceito em todas as suas múltiplas variáveis, assim né?

Objetivos estratégicos: Então os objetivos são atender essa demanda de necessidade que a Fortaleza tem. Que a gente entendeu e dividiu em quatro grandes áreas: na área da Restauração e Conservação, na área da documentação e difusão, na área da gestão propriamente dita administrativa e financeira e na área da revitalização. Que são todas as ações ligadas a dotar as fortalezas de equipamentos e instrumentos, de interpretação, exposição, diretamente ligados às fortificações mesmo. Na visitação, na interpretação plena dos conteúdos que estão lá na Fortaleza. Então são essas 4 linhas que a gente trabalha, então são essas quatro coisas que a gente... aí dentro disso se dividem em diversas outras coisas para buscar atender esses quatro grandes objetivos. Assim a gente chama de linhas, não chama nem objetivos, chama de linhas de atuação, né? Não sei se seriam as mesmas coisas.

Dentro dessas 4 linhas de atuação, que poderiam ser. Essa é a nossa proposta, poderiam ser quatro coordenadorias, cada uma responsável por uma dessas quatro linhas de atuação, subordinadas a um departamento geral e estaria subordinada à secretaria. O que a gente propõe é transformar a Coordenadoria atual num departamento e que essas quatro linhas de atuação virariam Coordenadorias subordinadas a esse departamento. Cada linha de atuação dessa, ou seja, cada Coordenadoria dessa, que atuaria em conjunto, entre si, transversalmente, mas cada uma teria esses objetivos maiores que eu elenquei aqui. Um ia trabalhar com conservação e restauração, outro com difusão e documentação, o outro com a revitalização e o quarto com a gestão propriamente dita financeira e administrativa. Então as quatro Coordenadorias trabalhando em conjunto e aí dotariam as fortalezas das condições plenas de uso, com base na implementação dessas quatro linhas de atuação.

Estratégias e Metas: Teriam os projetos contemplados nessas linhas de atuação, então dentro de cada um há por exemplo, na área da Restauração e da conservação né, aí vai ter um projeto, elaboração de planos de conservação, de manutenções periódicas das construções, e assim vai... na área da documentação e da difusão, a manutenção atualizada do banco de dados da Fortaleza e das outras Fortalezas, a produção de bibliografias, a produção de materiais de divulgação, o trabalho com educação patrimonial. E assim vai, e aí dentro de educação patrimonial outros subprojetos. Projeto de cartilha, produção de evento para professores. Então dentro dessas linhas de atuação tem os projetos, os subprojetos e assim por diante, que vão procurar atender vários desses campos... é um mundo de coisas que tem à ser realizado lá.

São duas funções grandes: preservar, ou seja, conservar aquele monumento do ponto de vista material, físico, garantir a posterioridade do monumento. Conservar para que ele dure pelo maior tempo que for possível. E o outro grande objetivo, o fim mesmo, é fazer com que cada pessoa que entre lá sai enriquecida com tudo que a fortaleza pode contar para ela. Seja através de um folder, de um app, de uma placa, de uma exposição, seja através só da experiência sensorial dela do contato com as construções, com aquela ambiência, com aquela paisagem... um local histórico, numa área rica do ponto de vista paisagístico... Esse é o objetivo máximo da preservação!

Segunda parte- Práticas de Gestão do conhecimento: Nesta parte da entrevista buscou-se entender na percepção dos respondentes as práticas de gestão do conhecimento presentes na CFISC, observando-as partir das características essenciais descritas por Batista (2012).

Identificar e Criar: Ela tem que trabalhar com a expertise dos técnicos que estão ali, e que não é idealmente diversificada como deveria ser. Para trabalhar com uma fortaleza do século XVIII nós precisávamos de um historiador, de um arqueólogo, um museólogo e um arquiteto **Armazenar:** Organização desse material, algumas dessas coisas eu estou conseguindo fazer algumas dessas coisas a gente colocou lá na base de dados...Fazer num banco de dados, mas o nosso banco de dados não é um banco de documentos de trabalho.

Compartilhar: Sim existe um servidor único, que é o servidor da Coordenadoria né, que as pessoas acessam essas documentações, mas é por pastas ele não é um banco de dados, ele deveria ser um banco de dados, tu tem que lembrar que está na pasta e aí está assim: tem uma pasta Fortalezas e aí minhas férias, compra da bandeira... e está tudo lá junto e misturado...e tu tem que ir pasta por pasta, arquivo por arquivo, entendeu... teríamos que ter um outro banco de dados, porque hoje os documentos são eletrônicos, mas eles não são relacionais, eu não posso fazer pesquisas, buscas por tipo, palavra-chave, nada desse tipo aí. São só documentos digitais guardados em pastas de computador. Para os documentos que são da gestão diária, como um ofício para o gabinete, isso a própria UFSC criou que é o SPA. É um sistema todo de padronização de documentos, que tu tens que mandar por ali, aí registra quem recebeu, tem todo um acompanhamento por ali. Mas quando é uma licitação, o desenho dos carrinhos das carretas dos canhões, a arte de um folder...um desenho digital, isso está digital na pasta, mas não está no SPA.

Aplicar: É falha. Cada um sabe onde estão os seus arquivos, cada um que trabalha com os seus conteúdos é quem criou aquelas pastas, aqueles nomes. Não tem como achar a não ser procurando em tudo isso.

Terceira parte- Competência essencial: Nesta parte da entrevista buscou-se entender na percepção dos respondentes as principais características, pontos forte e oportunidades de melhoria, o conhecimento crítico.

Conhecimento crítico: É porque não é uma coisa única, assim é uma somatória delas. Se eu disser que é uma delas tu vai descobrindo a outra, tipo um cobertor curto. É preciso trabalhar com a transversalidade de áreas, complementaridade das áreas, das formações, dos conhecimentos e é difícil ter uma mais essencial. Mas eu diria que uma que é essencial porque é muito importante, senão não faz sentido nada do que a gente está fazendo é a Conservação, a preservação do monumento. Tendo em vista que se trata de um Patrimônio Histórico Nacional que é um bem cultural do país, a principal ação deve ser a da preservação desse bem e que aí envolve principalmente a Conservação física dele. Então, se não tiver isso todo o resto não serve para nada...

Competência essencial: Somos uma equipe diversificada né, é uma equipe que respeita muito o conhecimento dos outros e que consegue interagir muito. Um colabora com o outro, todos se envolvem.

Entrevistado 2.

Primeira parte- Diretrizes estratégicas: Nesta parte da entrevista buscou-se entender na percepção dos respondentes a *Missão. Visão. Objetivos estratégicos. Estratégias e Metas*. Na CFISC.

Missão, Visão, Objetivos estratégicos, Estratégias e Metas: É bem interessante que você está trazendo, com a chegada da *{nome ocultado}*, como ela, finalmente teve uma pessoa com quem eu posso falar sobre planejamento estratégico. E aí, enfim, vamos começar do zero né? Estou até com o documento aberto aqui. A gente começou a fazer uma análise *SWOT*. Mapeamos as forças, as fraquezas, as oportunidades, as ameaças e ali começamos a conversar sobre Missão, visão e valores, eu e a *{nome ocultado}*. É um trabalho que eu e ela temos feito todos os dias, a gente se reúne tipo às 8:30 da manhã, isso antes do BNDS, a gente se reúne das 8:30 hs às 9:30 hs todo dia só para falar sobre a coordenadoria da parte de gestão, para a gente definir uma nova estrutura para Fortalezas porque não adianta a gente aplicar um projeto desse para o BNDS se a gente não tiver uma estrutura, uma reestruturação organizacional dentro. Aí eu fui buscar, bom não temos missão visão e valores então vamos ver se a SecArte têm. Então entrei no site da SecArte, não, não tem. Eu comecei a entrar em outros sites de departamentos da universidade e eu percebi que sim, que alguns já tem esse definido. Então eu pensei, bom então SecArte ainda não solicitou isso para gente, será que eu posso fazer a missão, visão e valores das fortalezas e depois avisar a SecArte, ou a gente poderia fazer isso junto, eu estou nesse momento, mas de qualquer forma eu escrevi o que eu considero como missão por exemplo. A missão seria fortalecer a função de centro cultural e de educação complementar através da valoração desses patrimônios. Aí a gente tem que promover a gestão sustentável das fortalezas da Ilha contribuindo para a valorização e governança, através de ações de manutenção, guarda, conservação e difusão e educação destinados a ensino-pesquisa-extensão. Desenvolver ações e atividades de educação patrimonial e ambiental artísticos culturais e de turismo cultural educativo, tendo como foco o patrimônio histórico Militar do antigo sistema defensivo da Santa Catarina. Aí a *{nome ocultado}*, já veio e falou: olha isso está errado, a gente tem que escrever diferente, por exemplo, aí ela já trouxe assim a missão: ser reconhecida pela sua excelência como patrimônio Mundial pela Unesco. Isso pode ser uma visão? Enfim, a gente está nesse debate, sabe? Isso não existia antes, eu não tinha com quem falar sobre isso. Eu não tenho um ponto de apoio na SecArte, assim administrativo que não seja o corriqueiro, que não seja, o arroz com feijão, entendeu? Com a *{nome ocultado}* eu consigo ter essas conversas mais aprofundadas, então a gente está desenvolvendo esse trabalho na verdade. No momento que a gente achar que está maduro, inclusive o novo organograma da Coordenadoria, a gente vai apresentar para o time e aí a gente vai debater sobre esses três pontos e debater também a estrutura. Se tiver Ok, que que eu vou fazer? Eu vou pegar isso tudo, vou chamar a secretaria de cultura e arte e vou apresentar para ela: olha eu preciso disso, preciso dessa estrutura para fazer um trabalho de excelência e eu proponho que esses sejam os pilares da Coordenadoria. Aí eu faço a apresentação para ela dos pontos fortes, ameaças, enfim, eu faço a explicação de governança para ela, entende? Mas enfim, agora, nesse momento, eu digo hoje, a gente vai ter aí tipo 30 dias focado nesse edital

Segunda parte- Práticas de Gestão do conhecimento: Nesta parte da entrevista buscou-se entender na percepção dos respondentes as práticas de gestão do conhecimento presentes na CFISC, observando-as partir das características essenciais descritas por Batista (2012).

Identificar e Criar: Eu tenho o *check list* e eu vou montar esse processo, eu sei o que tem que fazer. Hoje dentro desse *check list* as duas primeiras coisas a fazer: a formalização de demanda e os estudos técnicos preliminares. Essas duas fases são relacionadas a gestão então eu faço isso, e aí vem a parte de montagem do processo, que é mais técnica, pesquisa de mercado, orçamentos, vai para o setor administrativo que acompanha, entra em contato com a área a fim...um processo que está bem definido, a gente consegue dividir papéis, cada um sabe, a comunicação no *Trello* é facilitada...colocamos no calendário de compras e conseguimos se antecipar com uns 4 meses. A demanda vem da área a fim, eles é que tem que solicitar...

Sabe como que eu identifico? Na primeira coluna do *Trello* são *templates*, aí cara eu comecei com licitações, processos administrativos, foi passando o tempo entrou um estagiário, opa temos que fazer uma ambientação, eu

não vou ficar produzindo isso sempre, está lá: *templates*, entrou o estagiário. Pega essa atividade aqui e pode ler tudo, está tudo aqui o que você precisa...o mais interessante é que eles próprios foram identificando, no início era só eu que criava card...eles vão colocando lá coisas corriqueiras...

Armazenar: Tudo fica no *Trello*, as vezes dá trabalho porque a gente tem que jogar no Drive, que é compartilhado com todos e naturalmente esse servidor ficaria, ele é lá na universidade, mas como a UFSC acionou essa suíte com a Google a gente utiliza tudo que eles fornecem, entendeu. A agenda é por ali, os drives, os *docs*, ficam todos por ali disponíveis porque a gente tem esse lance de trabalhar todos juntos em documentos, sabe. Enfim é isso a gente guarda tudo no *Drive* e tem acesso a tudo

Compartilhar e Aplicar: Se tem uma solicitação que eu sei que outro tem o conhecimento eu vou compartilhar com eles e a gente vai decidir juntos o que quer, buscando dados lá no Fortalezas.org, buscando a documentação, um manda para o outro e aí não precisa fazer do zero. Temos reunião de pauta regularmente, toda segunda das 14 às 18 com toda a equipe e de manhã com o administrativo. E das outras reuniões são desmembradas. Também tem o Google agenda que proporciona que um veja a agenda do outro, que a gente consiga identificar gap, facilita muito... Todas executadas regularmente, até porque elas mesmas que geram essa base, esses *templates*.

Eu consigo saber se as pessoas estão fazendo, se elas precisam de algum apoio, se elas estão entregando o que a coordenadoria espera que elas entreguem. E tem mais uma ferramenta que a gente usa também e que também é institucional que é o *Rocket.chat*. A gente tem no *WhatsApp* o grupo fortalezas, mas lá a gente só usa para trocar informações de projetos e tudo o mais, tudo o que é conversa de trabalho hoje usamos o *Rocket*, a gente começa a trabalhar e já faz o *login*... Fiquei pensando em criar indicativos, alguém já está trazendo os relatórios mensais do *Trello*, para termos indicativos de quantas demandas a gente fecha, o que é mais demorado, o que a gente pode melhorar para começar a ter uma gestão mais eficiente mesmo de recursos humanos que isso meio que ainda não existe

Eu tenho um exemplo de coisas que eu faço, está, fiz algumas capacitações esse ano, por exemplo eu fiz um mapeamento de processo. A gente tem um processo que é muito crítico para mim...eu consegui corrigir isso, propus para o meu grupo que a gente usasse esse exemplo, eles toparam e aí para os próximos contratos eu tenho esse processo desenhado. A ideia é pegar os mais sensíveis e mapear todos, enfim eu consegui fazer um até agora mais eu sei como fazer os demais agora e a própria universidade me proporciona isso...Sempre faço capacitações e peço para eles fazerem, os próprios *Webinars* que nós estamos fazendo, já fizemos dois, cada um apresenta um tema sobre as fortalezas, sabe, girar esse assunto também com outros olhares

Terceira parte- Competência essencial: Nesta parte da entrevista buscou-se entender na percepção dos respondentes as principais características, pontos fortes e oportunidades de melhoria, o conhecimento crítico.

Conhecimento crítico:

A possibilidade de desenvolvimento de curso de extensão em parceria com outras, na verdade com qualquer departamento da universidade a gente pode encaixar um. E eu acho que esses 42 anos de gestão são a maior oportunidade que a gente tem, porque é um conhecimento adquirido e só quem trabalha com isso consegue entender o tamanho desse universo e suas particularidades, esse é o maior diferencial.

Competência essencial: Hoje quem tem todo esse conhecimento é o *{nome oculto}* e ele vai se aposentar em março. Eu coleí nele, ele está me capacitando...Ele tem 42 anos de gestão e a gente precisa construir isso e eu sei que eu vou poder contar com ele por muito tempo ainda, mas alguém precisa ter esse conhecimento dentro da universidade.

Entrevistado 3.

Primeira parte- Diretrizes estratégicas Nesta parte da entrevista buscou-se entender na percepção dos respondentes a *Missão. Visão. Objetivos estratégicos. Estratégias e Metas.* Na CFISC.

Missão, Visão, Objetivos estratégicos, Estratégias e Metas: Estamos discutindo isso agora, porque a CFISC não tem missão, visão e valores dela ainda tá?! Estamos tentando montar isso de maneira assim, mais clara. Enfim, agora como estamos focados no edital do BNDS, a gente agora vai atrasar pelo menos um mês. O que a gente tem de concreto: a gente sabe que o nosso trabalho é gerir as fortalezas, a gente tem a gestão delas, né?! E aí então a gente tem a gestão, a guarda, a manutenção das fortificações. E isso é claro para a gente, né?! Todo trabalho que a gente faz é em função disso. Especificamente uma frase agora, de missão, de visão a gente não tem, né?! A gente sempre usa o direcionamento, né? Nosso, que é: gerenciar, guardar, manter e conservar, as fortalezas. Só que assim, a missão é essa, a visão é essa, e a gente não tem isso concreto, a gente só tem esse direcionamento, vamos dizer assim.

Nós do administrativo estávamos começando a debater isso e daí veio o edital do BNDS, a gente estava chegando na fase de abrir para a discussão da equipe inteira, né? A gente pegou alguns exemplos, tipo do IPHAN e de outras fortificações para ter como base para fazer o nosso, mas sempre olhando para esse gerir, manter, guardar, né? Mas aí a gente suspendeu devido esse edital que nós vamos participar agora...

É justamente isso, porque as vezes a gente faz uma pesquisa documental e não encontra eles escritos, mas as pessoas que estão trabalhando, elas entendem, elas sabem, né? Qual é a missão, qual é a visão. É justamente por isso que a entrevista se colocou nessa pesquisa. Outro ponto seria o dos objetivos estratégicos...os objetivos estratégicos seriam aquilo que a gente precisa romper para ser reconhecido, né? Você sabe quais são esses objetivos da CFISC, para que a missão seja cumprida e a visão de futuro seja alcançada?

A gente não tem, eu não sei te responder objetivamente essa parte. Eu sei o que a gente faz e que a gente quer ser reconhecida como gestor público das fortalezas, a gente quer que todo mundo conheça as Fortalezas, né? Principalmente daqui de Florianópolis e da Grande Florianópolis, além dos turistas, hoje quem visita mais são os turistas do que a própria população e a gente quer reverter isso para que a população participe mais. Em função também da candidatura a patrimônio mundial, né? Outra coisa que a gente quer é a candidatura a patrimônio mundial. E aí dentro da universidade, o que eu entendo pelo time todo, é que a gente também gostaria de deixar de ser uma coordenação para passar a ser um departamento, alguma coisa maior, algo com mais autonomia dentro da universidade, e aí não estaríamos subordinados a SecArte, estaríamos mais como um departamento mesmo, um centro, algo assim no mesmo nível. Dentro da universidade e subordinado diretamente ao próprio gabinete.

As fortalezas, elas ficaram nesse limbo historicamente, né? Elas ficaram nesse limbo de não saber onde colocar e aí acabou indo para dentro da secretaria de cultura e arte, não quer que não esteja ligada, tá? Porque é patrimônio cultural, mas isso dá um pouco de amarra dentro da Coordenadoria. Por exemplo o orçamento é da SecArte, não é da coordenadoria, sabe? Então a gente tem um pouco de amarra nesse sentido, assim. E reconhecimento também, né? A gente fica lá embaixo e a gente não vai chegar no gabinete direto e falar a gente precisa disso e disso sem passar pela secretária para ir para o gabinete por exemplo esse tipo de autonomia a gente não tem.

Segunda parte- Práticas de Gestão do conhecimento: Nesta parte da entrevista buscou-se entender na percepção dos respondentes as práticas de gestão do conhecimento presentes na CFISC, observando-as partir das características essenciais descritas por Batista (2012).

A coordenadoria está inserida dentro do contexto da universidade, então qualquer ação que a gente tome, por exemplo para as compras, a gente tem que buscar o departamento de compras para saber como está sendo feito, lá tem um passo a passo deles que a gente tem que seguir. Para a gente pedir alguma coisa para a SeCarte, a gente tem que sempre fazer um ofício para secretaria para ela dar ok. Para a gente fazer o pedido para o almoxarifado a gente tem que usar o sistema de processo administrativo para fazer uma solicitação. Essas coisas são intrínsecas no dia a dia da Universidade...

Identificar e Criar: Normalmente esse conhecimento é sempre dialogado, sabe? a gente não tem nenhum lugar para essas pequenas coisas, sabe? Para chegar lá: oh abre esses documentos que tu vais saber como que a gente faz para pedir e fazer uma solicitação digital para o almoxarifado, a gente não tem isso, então normalmente um ensina para o outro. Como agente falou numa reunião, assim, poxa se tivesse um avião com toda a equipe e ele caísse e chegasse alguém novo para fazer a gente não teria como ter esse histórico porque a gente não escreveu isso. Normalmente a gente faz no boca-a-boca.

Então, aí depende do que a universidade faz. Por exemplo, tomar uma decisão normalmente a gente se reuni como equipe e toma essa decisão, porque a equipe é reduzida. E aí quem pratica essa decisão vai depender de que área é que é. Por exemplo se é do administrativo, se é uma compra, aí isso nós vamos atrás com as ferramentas da universidade.

A gente já sabe institucionalmente como é que faz e se a gente não sabe como fazer a gente vai atrás do setor específico. Mas a tomada de decisão ela é feita por reuniões normalmente, a não ser quando é algo muito específico, muito pontual. Por exemplo, agora um estagiário me procurou para fazer um pedido de diária e isso nem passa por reunião porque é uma coisa do meu fazer diário.

Armacenar: Normalmente se ela é mais robusta sim, vou te dar um exemplo. A gente tá com esse edital do BNDS que a gente vai participar e a gente não sabe exatamente o que fazer, aí isso vai implicar em ações posteriores. E aí o que que a gente combinou: vai se falar lá com o pessoal da FAPEU para saber como que faz, aí ela vai abrir um *board* lá no *Trello* e vai escrever ali como que deve ser feito, como é que tem que constar, enfim para todos os outros seguirem aquele *check list* que ela vai dar. Normalmente lá a gente abre os cartões e coloca lá os documentos que a gente fez até para conseguir resgatar posteriormente, eu geralmente faço isso.

Compartilhar: Tem também o *Drive*, que é o que geralmente usa quando está na coordenadoria, o *Drive* compartilhado, uma pasta na verdade, e a gente vai colocar arquivos lá, a gente coloca os arquivos, não o passo a passo, não o manual entendeu, o manual fica mais atrelado ao *Trello* mesmo porque aí cada um faz o seu, dá para formatar como a gente quer sabe? Dá para botar *check lis*, o que fazer primeiro, segundo e o que fazer por terceiro. Isso está sendo feito a pouco tempo, mais ou menos 1 ano, antes era feito de boca, quando eu entrei eu sentia bastante dificuldade.

Aplicar: A gente costuma utilizar o conhecimento, até para não ter retrabalho para otimizar as coisas né. Seria nosso ideal de trabalho.

Terceira parte- Competência essencial: Nesta parte da entrevista buscou-se entender na percepção dos respondentes as principais características, pontos fortes e oportunidades de melhoria, o conhecimento crítico.

Conhecimento crítico: Esse conhecimento está acessível, mas está dentro da SecArte, então para quem chega e não ela teria que se relacionar porque todas as ações que ela fizesse ela ia ter que passar pela SecArte, então seria natural na realidade, mas é sempre bom que alguém exemplifique, explique, mostre.

Competência essencial: O diferencial é que nós somos a única universidade, que gere, que faz isso. Então a gente tem os meios públicos de uma autarquia federal, a gente conhece os passos. Então dentro dos limites públicos nós somos quem tem esse conhecimento. Mas, esse diferencial dá amarras. Seria muito mais fácil se nós não fôssemos subordinados a uma universidade.

Entrevistado 4.

Primeira parte- Diretrizes estratégicas: Nesta parte da entrevista buscou-se entender na percepção dos respondentes a *Missão. Visão. Objetivos estratégicos. Estratégias e Metas.* Na CFISC.

Missão: No meu entendimento a gente mantém as fortalezas nas condições de pesquisa, que não está sendo tão usada como pesquisa, ela é mais explorada hoje pelo turismo, né? São mais a visitação do Turismo. E a gente, a nossa função, no meu entendimento é manter ela em condições desse turismo, dessa visitação, deixar ela limpa né em ordem lá. Apesar de que hoje a gente passa por duas Fortalezas que estão sendo revitalizadas né e a terceira que é Anhatomirim ainda não chegou neste ponto. Mas a gente vê assim que as condições sendo real, que elas estão em condições precárias para esse fim né, por falta de verba, com a questão da do próprio governo federal né, que ultimamente. Eu estou a pouco tempo Luciano, eu estou aqui de quatro anos para cinco. E a universidade já está com 40 né, então nos últimos anos a gente vem, no meu entendimento, a gente vem decaindo muito, por conta de verba, da dificuldade de compra de material né. E então a gente costuma dizer lá que nós somos o patinho da UFSC né, a gente está lá longe e aí a última se concentra mais no campus, que não é pequeno né. Então a gente, vamos dizer sim, que estamos fora da Visão deles, a gente fica um pouco esquecido, mas também a gente encontra as dificuldades do governo, de verba e agora infelizmente esses últimos dois anos com essa pandemia a coisa complicou mais ainda, mas nós temos ainda uma luz no fundo do túnel, que talvez a gente vai melhorar isso a longo prazo, espero, que melhore aí com o reconhecimento também de patrimônio histórico mundial. Hoje a revitalização de São José e de Rationes estão a todo vapor, eu acho que vai ficar muito legal lá e se a gente for contemplada também com a Fortaleza de Santa Cruz de Anhatomirim vai ser muito massa isso. Mas assim eu acho que o principal objetivo da CFISC, né é manter as Fortalezas em condições né, de visitação, de pesquisa, enfim no estado original delas né? Vamos dizer assim. Manter esses patrimônios conservados né, embora as dificuldades, mas esse é nosso objetivo né, e a nossa função, vamos dizer assim.

Visão: A gente conversa muito que nós somos uma equipe pequena e que hoje nós somos uma coordenadoria e a gente precisa ser um departamento. Que vai ter mais pessoas para trabalhar, a gente precisa de mais gente, hoje é muito pouco pelo que eu vejo a demanda lá deles né?

Objetivos estratégicos e Estratégias e Metas: Eu acho que a própria administração central da UFSC no meu entendimento, no nosso questionamento interno lá na CFISC, eu acho que eles não olham direito para as Fortalezas vamos dizer assim, não dão atenção devida, por exemplo tipo ficam priorizando outras coisas e, no entanto, eu acho que eles não veem as Fortalezas como deveriam ver entendeu. Ela é um patrimônio que pode ser agora um patrimônio Mundial, ela é uma beleza, é cultura. Ela pode ser usada para a Universidade a nível de pesquisa, que podia ser mais explorada para a pesquisa né para alunos e tudo não é explorada tanto para isso, porque nesses 5 anos foi muito pouco aluno para lá, eu acho que poderia ser mais explorado. Então, no meu entendimento, é que a administração Central da UFSC olhe melhor para fortaleza, de uma atenção maior para as Fortaleza e falta injetar grana que é o principal.

Então, não só como atrativo turístico, eu acho que usar ela também na área da Educação, da pesquisa, para a própria UFSC e não só para ela, mas para todo o entorno da Grande Florianópolis, dos colégios, prefeituras, né, os alunos vir de pequenos e passar para eles essas informações para ele com a visitação... Ser um departamento seria melhor porque nós teríamos mais profissionais ligado nessa área e cada um cuidaria de um setor, por exemplo Exposições lá no próprio espaço das Fortalezas. A Anhatomirim, por exemplo que é uma das mais belas para mim, até o espaço físico dela também, ela tem mais espaço físico, então aquela Ilha no meu ponto de vista tem muito que ser explorada, aquele quartel da Tropa ele é enorme e poderia ter uma bela exposição lá embaixo, podia ter uma exposição lá em cima. Está tudo lá parado por conta de manutenções dos prédios, ou seja, tudo gira em torno da falta de dinheiro e eu acho que da falta de atenção com as Fortalezas. Eu acho que ela está muito maltratada no que ela significa hoje né, aliás no que ela sempre significou né. Ela está muito mal vista nesse sentido, eu acho que deveriam dar uma atenção maior para as fortalezas e ela ser mais explorada, porque tem muita coisa para ser explorada nela entendeu. Ela teria que ser muito mais usada do que hoje, só para o turismo. E o intuito da Fortaleza

não é visitação para angariar dinheiro, não para isso que ela está lá, isso, o dinheiro, é mera ajuda para “manter” as Fortalezas. Mas, não é para isso que ela está lá, é para muito mais do que isso. Isso é só parte dela né, fazer visita, deixar com que a comunidade visite e o próprio turismo fora, tudo bem, é ótimo isso, tem que ser conhecida mesmo, mas essa para mim não seria a principal função das fortificações.

Segunda parte- Práticas de Gestão do conhecimento: Nesta parte da entrevista buscou-se entender na percepção dos respondentes as práticas de gestão do conhecimento presentes na CFISC, observando-as partir das características essenciais descritas por Batista (2012).

Identificar: Então eu acho que não tem muita coisa registrada né, a gente é que tem que correr atrás disso. Algumas coisas a gente já têm guardado, não tem literalmente registrado, mas a gente tem na nossa prática diária né a gente já sabe mais ou menos onde é que tem que ir.

Criar: Tem que fazer uma pesquisa né.

Armazenar: *{sem resposta, ligada a este ponto}.*

Compartilhar e Aplicar: Hoje por exemplo a gente nem pensa nisso, porque acaba você acaba não tomando essa consciência de eu tenho que deixar isso registrado para que se amanhã eu não estiver lá ter alguém que faça isso, já saiba essa rotina. Cada um tem guardado isso na sua cabeça entendeu. Por exemplo, se você me perguntar por onde passa a elétrica de um prédio para o outro, ou água do prédio para o outro, eu não vou saber dizer para você, eu não tenho esse conhecimento, entendeu. Então aí as coisas ficam mais difíceis porque temos que ir buscar a pessoa que fez aquilo, que faz aquilo, que hoje é um senhor de 70 anos e que daqui a pouco com falta dele a gente vai perder um monte de informação entendeu.

Terceira parte- Competência essencial: Nesta parte da entrevista buscou-se entender na percepção dos respondentes as principais características, pontos fortes e oportunidades de melhoria, o conhecimento crítico.

Conhecimento crítico: Não só a coordenadoria, mas, hoje a gente trabalha muito com terceirização, então a equipe toda lá, principalmente que está atuando lá na Fortaleza tem que ter essa educação, para fazer melhor o que está fazendo.

Competência essencial: A CFISC para gerir as fortalezas, por exemplo, tem o Toner, um cara que conhece muito de fortificações, né ele é um historiador, teve o *{nome ocultado}*, também que trabalhava antes na UFSC que ele também tem muito conhecimento em Fortalezas ele também é um historiador né e as pessoas que agregaram nessa equipe, a maioria delas pesquisaram um pouco sobre Fortalezas também para estar lá, né. E cada um tem a sua função, cada um faz o seu papel né então de certa forma cada um se qualificou um pouco para trabalhar na Fortaleza né. Porque eu acho que a parte principal é que precisa gostar também né precisa valorizar, porque quando tu fazes um trabalho que não gosta, ou que tu não valorizas muito aquilo e faz por fazer ou só por dinheiro, a coisa não fica bem-feita né? Eu por exemplo eu não faço só pelo meu salário eu gosto de fazer, eu trabalho além do meu horário para fazer o meu serviço...