

## **Desenvolvimento de um Portfólio Estruturado: Aprimorando práticas de Gestão do Conhecimento na Gerência de Informação da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP)**

*Development of a Structured Portfolio: Improving Knowledge Management Practices in Information Management of the National Education And Research Network (RNP)*

Walterson Nuno Pereira Cardoso da Costa<sup>1</sup>  
Mariana Caram Dias Coelho da Silva<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O estudo propõe aprimorar a Gestão do Conhecimento (GC) na Gerência de Informação (GInfo) da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) através do desenvolvimento de um portfólio estruturado. Trata-se de um estudo de caso, fundamentado em pesquisa bibliográfica e com demonstração de resultados por abordagem qualitativa. Inicia-se com um diagnóstico da atual situação, identificando lacunas e oportunidades do setor por meio de entrevistas, bem como o envio de formulários para os departamentos da instituição. O plano de ação delineado busca integrar práticas de GC no cotidiano da organização, destacando o portfólio de serviços da GInfo como peça-chave. Com foco na inovação e eficiência, o trabalho visa fortalecer a cultura de compartilhamento e aprendizado contínuo. A implementação dessas estratégias contribuirá para otimizar a gestão do conhecimento na GInfo e, conseqüentemente, na RNP, promovendo a excelência na disseminação e aplicação do saber dentro da instituição.

**Palavras-chave:** portfólio; gestão do conhecimento; práticas; diagnóstico; plano de ação.

### **ABSTRACT**

*The study proposes to improve Knowledge Management (KM) in Information Management (GInfo) of the National Education and Research Network (RNP) through the development of a structured portfolio. This is a case study, based on bibliographical research and demonstrating results using a qualitative approach. It begins with a diagnosis of the current situation, identifying gaps and opportunities in the sector through interviews, as well as sending forms to the institution's departments. The outlined action plan seeks to integrate KM practices into the organization's daily life, highlighting GInfo's service portfolio as a key piece. Focusing on innovation and efficiency, the work aims to strengthen the culture of sharing and continuous learning. The implementation of these strategies will contribute to optimizing knowledge management at GInfo and, consequently, at RNP, promoting excellence in the dissemination and application of knowledge within the institution.*

**Keywords:** portfolio; knowledge management; practices; diagnosis; action plan.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Ciência da Informação - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) - Rio de Janeiro, Brasil. Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial – CRIE/UFRJ - Rio de Janeiro, Brasil. <https://orcid.org/0009-0003-8219-4522>. E-mail: walterson.nuno@edu.unirio.br.

<sup>2</sup> Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial – CRIE/UFRJ - Rio de Janeiro, Brasil. <https://orcid.org/0009-0003-8142-6555>. E-mail: marianacaram22@gmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

Na atual era da informação e do conhecimento, a sociedade passa por uma transformação fundamental, na qual o papel do conhecimento se destaca como um elemento central em diversos aspectos da vida humana. A transição da chamada "sociedade industrial" para a "sociedade do conhecimento" representa não apenas uma evolução econômica, mas também uma mudança cultural e social significativa.

Este paradigma emergente tem despertado o interesse de estudiosos, intelectuais e especialistas de várias disciplinas, incentivando discussões sobre o impacto do conhecimento na economia, na cultura e nas práticas organizacionais. Dentro desse contexto, o entendimento e a aplicação eficaz da Gestão do Conhecimento e da Gestão da Informação tornam-se elementos essenciais para o desenvolvimento e a adaptação das instituições nesse cenário de constante evolução.

De acordo com Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p. 25) na sociedade do conhecimento, “o conhecimento passa a ser o novo motor da economia se transformou no principal fator de produção”, ou seja, quando pensamos em uma sociedade industrial, marcada pela produção em massa, urbanização, trabalhos formalizados, ênfase na produção de bens e uma economia baseada na indústria, percebemos as mudanças radicais quando se aborda as perspectivas do século XXI, onde o conhecimento é o cerne do poder e da rentabilidade empresarial.

Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001) trazem uma analogia didática que visa facilitar a compreensão das distinções e mudanças relacionadas à evolução da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento:

Quanto mais extrairmos petróleo de um poço, por exemplo, menos petróleo teremos. Nada mais lógico, afinal são recursos escassos, pois originam-se da natureza. Quanto mais escassos esses produtos se tornam, maior é o seu valor no mercado. Na sociedade do conhecimento é diferente! Quando extraímos de dentro de nós o conhecimento para escrever este livro e o publicamos, nosso estoque de conhecimentos aumentou em vez de se reduzir! Os comentários que recebemos e as interações que o livro provoca fizeram aumentar nosso estoque de conhecimento (Cavalcanti; Gomes; Pereira, 2001, p. 27-28).

Assim, é notório perceber que vivemos em uma sociedade do conhecimento, e é comprovado que as economias, grandes empresas e marcas que mais detém conhecimentos são aquelas que possuem maior capital e conseguem alavancar seus processos, ou seja, a gestão eficiente do conhecimento e da informação tem se tornado um ponto crucial nas organizações contemporâneas, sendo identificada como um diferencial competitivo para o sucesso e desenvolvimento sustentável das instituições.

Diante dessa realidade, esta pesquisa propõe-se a realizar um estudo aprofundado voltado para a implantação de práticas mais estruturadas de Gestão do Conhecimento (GC) na Gerência de Informação (GInfo) da RNP, por meio de um plano de ação fundamentado em um diagnóstico minucioso, englobando os 26 setores distribuídos pela RNP.

O ponto de partida consiste na realização de um diagnóstico embasado nas percepções dos gestores desse setor, essencial para direcionar a pesquisa e viabilizar a implementação efetiva das práticas de GC, visando tornar o projeto não apenas aplicável, mas também eficaz no contexto da Gerência de Informação da RNP.

Por fim, será desenvolvido um plano de ação estratégico, com recomendações específicas, visando aprimorar os processos de gestão do conhecimento, vislumbrando a consolidação e o avanço da GInfo da RNP no cenário atual.

## 1.1 Justificativa

Claramente, existe uma lacuna no entendimento das práticas e distinções entre os serviços de Gestão do Conhecimento (GC), Gestão da Informação (GI) e outras formas de Gestão de ativos intangíveis dentro das instituições.

Observa-se, particularmente na Gerência de Informação (GInfo) desta empresa, que as práticas de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento desempenham um papel facilitador nos processos organizacionais. No entanto, é evidente que as práticas de Gestão do Conhecimento precisam de maior estruturação neste setor, para garantir maior consistência nos processos.

Portanto, baseando-se em práticas informacionais, a intenção é explorar como tema de pesquisa uma proposta para a implantação de práticas mais sólidas de Gestão do Conhecimento na Gerência de Informação (GInfo) da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP). Isso será realizado por meio de um plano de ação elaborado a partir de um diagnóstico do setor e dos outros 26 distribuídos pela RNP.

Assim, o primeiro passo é realizar um diagnóstico baseado nas percepções dos gestores do setor. Esta medida é essencial para a realização da pesquisa e a efetiva implantação de práticas de Gestão do Conhecimento, tornando o projeto aplicável e eficaz na Gerência de Informação da RNP.

## 1.2 Objetivos gerais e específicos

Em síntese, o objetivo geral desta pesquisa é apresentar um plano de ação, para implementação de práticas estruturadas de GC, com base no estudo de caso realizado na empresa estudada (RNP) e, mais especificamente na Gerência de Informação (GInfo).

- Realizar uma análise abrangente da atual gestão do conhecimento da GInfo, atrelada à RNP, identificando suas práticas, processos e desafios;
- Proporcionar um diagnóstico claro e detalhado dos principais desafios e oportunidades para a implementação eficaz de práticas de gestão do conhecimento no setor;
- Desenvolver um plano de ação estratégico e prático com recomendações específicas para melhorar os trâmites de gestão do conhecimento com base nas dores da GInfo.

## 2 METODOLOGIA

Inicialmente, antes de abordar estruturas e abordagens metodológicas no que diz respeito à elaboração deste trabalho, é importante destacar a Metodologia CRIE e o uso do chamado “Duplo Diamante” para confecção dos projetos finais, bem como o cronograma de datas até a etapa final de defesa da referida pesquisa.

O “Duplo Diamante” é um modelo de *design thinking* que se baseia em um processo de quatro fases para solução de problemas e desenvolvimento de soluções inovadoras. Esse método é frequentemente utilizado em *design*, inovação e áreas relacionadas para explorar desafios complexos e encontrar soluções centradas no usuário. O termo “duplo diamante” refere-se à estrutura do modelo, que consiste em dois diamantes sobrepostos, representando duas fases de divergência e duas de convergência.

Por outro lado, ressalta-se que este estudo se baseou em uma abordagem qualitativa, utilizando métodos qualitativos para investigar e compreender a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) na Gerência de Informação (GInfo) da Rede Nacional de Ensino

e Pesquisa (RNP). De forma a contextualizar o nosso leitor sobre esse tipo de pesquisa, Bryman (2012) delimita que

A pesquisa qualitativa é uma estratégia de pesquisa que geralmente enfatiza palavras em vez de quantificação na coleta e análise de dados. Como estratégia de pesquisa, é amplamente indutivista, construtivista e interpretativista, mas os pesquisadores qualitativos nem sempre concordam com todas essas três características (Bryman, 2012, p. 380, tradução nossa).

Inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura, sendo conduzida para compreender a teoria e as melhores práticas em GC e modelos de implementação de GC em contextos organizacionais. Isso proporcionou uma base sólida para a compreensão teórica e embasamento das análises posteriores.

Trata-se de um estudo de caso, onde a amostra delimitada se deu na Gerência de Informação da RNP, que permitiu uma compreensão aprofundada das práticas atuais de GC no setor. Segundo Yin (2001, p.32) “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Assim, o estudo de caso é muito utilizado em pesquisas sociais, tendo em vista que se trata de um tipo de estudo exaustivo, de forma a se obter conhecimentos detalhados sobre a amostra da população que se deseja investigar.

Adiante, foram realizadas entrevistas estruturadas com gestores e colaboradores-chave, através de um questionário previamente elaborado pelos autores da pesquisa. De acordo com Bryman (2012, p. 209, tradução nossa)

A entrevista estruturada é uma das várias formas de entrevista de pesquisa, mas é a mais comumente empregada na pesquisa de levantamento. O objetivo da entrevista estruturada é que seja padronizada, de modo que as diferenças entre as entrevistas em qualquer projeto de pesquisa sejam minimizadas. Como resultado, existem muitas diretrizes sobre como a entrevista estruturada deve ser realizada para que a variação na condução seja pequena.

Dessa forma, foi possível entender as atuais dores do setor com o objetivo de tentar traçar uma metodologia que fosse aplicável e que trouxesse melhorias e usabilidade para a gerência. O questionário foi idealizado a partir dos Capitais do Conhecimento do Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) – Capital Humano, Capital de Relacionamento, Capital Estrutural, Capital Estratégico e Capital de Ecosistema –, onde as perguntas se dividiram de acordo com cada Capital..

Essas entrevistas em profundidade foram conduzidas com as *stakeholders* da GInfo. As interações proporcionaram uma compreensão rica das percepções, desafios e sugestões para aprimorar a GC na Organização e, principalmente, do departamento aqui tratado, revelando *insights* cruciais sobre o estado atual do conhecimento, permitindo a identificação de padrões e tendências relevantes.

A aplicação de questionários a uma amostra representativa de colaboradores permitiu a coleta de dados sobre a percepção e uso das práticas de GC no que diz respeito ao repositório de informação e conteúdo da Organização, oferecendo uma visão adicional para análise.

Baseando-se nas conclusões obtidas, foi desenvolvido um plano de ação estratégico detalhado, fornecendo recomendações específicas para a melhoria da Gestão do Conhecimento na GInfo da RNP. Este plano foi elaborado considerando a viabilidade de implementação e alinhamento aos objetivos organizacionais.

### 3 REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA (RNP)

A Rede Nacional de Ensino e Pesquisa é uma iniciativa fundamental no contexto da educação e pesquisa no Brasil. Criada com o objetivo de promover o avanço tecnológico e a inovação no ambiente acadêmico, a RNP tem uma história rica e significativa.

A ideia de uma rede para conectar instituições de ensino e pesquisa em todo o país começou a ganhar força nas décadas de 1980 e 1990, impulsionada pela necessidade de promover a colaboração científica e facilitar o acesso a recursos computacionais avançados.

Em 1989, a RNP surgiu a partir de um projeto do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), com o objetivo de estabelecer uma infraestrutura de rede de alta velocidade para interligar universidades, centros de pesquisa, escolas e instituições culturais em todo o Brasil, além de disseminar o uso de redes no país. Vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e, atualmente, mantida por este, em conjunto com os Ministérios da Educação (MEC), das Comunicações (MCom), Cultura (MinC), Saúde (MS) e Defesa (MD), tornou-se uma Organização Social (OS) em 1992, mesmo ano da implantação da primeira rede de internet no país, que alcançou dez estados e o Distrito Federal.

Esta implantação, inclusive, foi um marco importante na história da RNP, pois a Bitnet - como foi chamada a primeira rede acadêmica nacional -, conectou diversas instituições de ensino e pesquisa no país. Com o tempo, a RNP evoluiu para adotar tecnologias mais avançadas, como a *Internet Protocol* (IP), possibilitando uma comunicação mais eficiente e o compartilhamento de recursos em larga escala.

Ao longo dos anos, a RNP expandiu suas atividades para além da infraestrutura de rede, englobando projetos e iniciativas voltadas para o desenvolvimento de aplicações inovadoras, a formação de recursos humanos qualificados e o fomento à pesquisa científica e tecnológica em diversas áreas do conhecimento.

No âmbito de sua estrutura, está a Escola Superior de Redes (ESR), uma unidade de serviço criada para promover a capacitação interna e externa, o desenvolvimento profissional e a disseminação de conhecimento em Tecnologias da Informação. Além disso, administram o Sistema RNP, uma plataforma digital para Educação e Pesquisa, com o objetivo de desenvolver e operar a ciberinfraestrutura nacional.

A RNP desempenha um papel fundamental no ecossistema de ciência, tecnologia e inovação do Brasil, facilitando a colaboração entre pesquisadores, promovendo o acesso a recursos e serviços de alto desempenho e contribuindo para a integração e desenvolvimento da comunidade acadêmica e científica do país.

#### 3.1 Relação da RNP com o Livro Verde

A Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) desempenha um papel vital no panorama da tecnologia da informação e comunicação no Brasil. Desde sua fundação em 1989, a RNP tem sido uma peça fundamental na promoção da conectividade e no fortalecimento da infraestrutura digital do país. Sua missão abrange desde a disponibilização de redes de alta velocidade até o desenvolvimento de serviços avançados de tecnologias da informação, todos voltados para atender às demandas específicas das instituições de ensino e pesquisa.

O Livro Verde da Sociedade da Informação no Brasil, lançado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia e organizado por Tadao Takahashi (2000), fundador da RNP, foi um marco significativo na formulação de políticas para o desenvolvimento tecnológico e a inclusão digital no país. O documento delineou diretrizes estratégicas abrangentes para impulsionar a sociedade da informação no Brasil, destacando a importância da infraestrutura de tecnologia para o progresso socioeconômico e cultural.

No contexto do Livro Verde, a RNP emergiu como uma peça-chave na implementação das políticas propostas. Ao longo dos anos, a RNP tem trabalhado incansavelmente para expandir e aprimorar a infraestrutura de rede em todo o país. Seus esforços têm sido direcionados para garantir que todas as instituições de ensino e pesquisa, independentemente de sua localização geográfica, tenham acesso a uma conectividade de alta qualidade e confiável.

Além disso, a RNP tem sido uma força motriz na promoção da colaboração e da cooperação entre instituições acadêmicas e de pesquisa. Ao fornecer plataformas e serviços inovadores de tecnologias da informação, a RNP capacitou comunidades acadêmicas a se engajarem em projetos colaborativos, troca de conhecimentos e pesquisa conjunta, contribuindo assim para o avanço do conhecimento científico e tecnológico no Brasil.

A relação entre a RNP e o Livro Verde da Sociedade da Informação é profundamente significativa. Através de seus esforços contínuos para fortalecer a infraestrutura de tecnologias e promover a colaboração no ambiente acadêmico e de pesquisa, a RNP tem desempenhado um papel crucial na construção de uma sociedade mais conectada, inclusiva e próspera no Brasil.

### **3.2 Business Model Canvas da RNP**

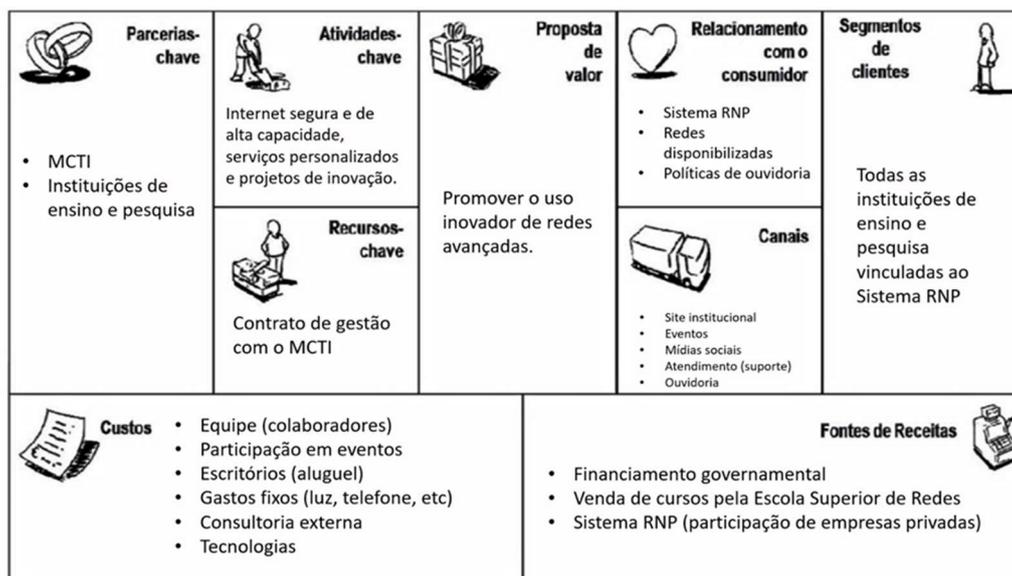
O *Business Model Canvas* (BMC) é uma ferramenta visual amplamente utilizada por empreendedores, startups, empresas estabelecidas e inovadores para descrever, analisar, criar e aprimorar modelos de negócios. De acordo com Cândido, Bertotti e Bedin (2021), a ferramenta foi criada por Alex Osterwalder, co-fundador da empresa Strategyzer. Dentre os serviços oferecidos pela empresa, o próprio Canvas seria um deles, permitindo criar uma gestão estratégica no âmbito empresarial para clientes dos mais diversos segmentos.

Além disso, O BMC é amplamente divulgado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), tornando o mecanismo de inovação cada vez mais potente no que tange aos aspectos brasileiros, facilitando as estratégias de negócios contemporâneos. Ele é um quadro composto por nove blocos principais que representam os aspectos-chave de um negócio. Aqui estão esses blocos:

- Segmentos de Cliente: Quem são os clientes-alvo para o seu produto/serviço? Quais são suas necessidades e características?
- Proposta de Valor: O que você oferece aos clientes? Quais problemas você resolve ou quais necessidades atende?
- Canais: Como você alcança seus clientes? Por meio de quais canais de comunicação e distribuição seu produto/serviço é entregue?
- Relacionamento com Clientes: Que tipo de relacionamento você estabelece com seus clientes? É automatizado, pessoal, direto, etc.?
- Fontes de Receita: Como você gera receita? Quais são suas principais fontes de renda?
- Recursos Chave: Quais são os recursos fundamentais necessários para fazer o seu negócio funcionar? Isso pode incluir recursos físicos, intelectuais, humanos, etc.
- Atividades Chave: Quais são as atividades essenciais para a execução do seu modelo de negócio? Quais ações são fundamentais para entregar a Proposta de Valor?
- Parcerias Chave: Que parcerias são fundamentais para o seu negócio? Isso pode incluir fornecedores, aliados estratégicos, co-criadores, etc.
- Estrutura de Custos: Quais são os principais custos envolvidos na operação do seu negócio? Quais são os elementos que geram despesas?

O BMC é uma ferramenta versátil que permite aos empreendedores e às empresas visualizar e compreender rapidamente os componentes essenciais de seus modelos de negócios. Ele também pode ser usado para identificar oportunidades de melhoria, planejar estratégias e

comunicar de maneira eficaz a essência de um modelo de negócios às partes interessadas, sejam elas internas ou externas. Assim, os autores optaram por realizar a construção do BMC da RNP, conforme apresentado na figura 1, logo abaixo. O objetivo foi sintetizar as primeiras pesquisas sobre a Organização e entender melhor seu contexto para iniciar a construção do Projeto.



**Figura 1 - BM Canvas RNP**

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

A elaboração do Canvas foi feita seguindo a ordem estipulada por Alex Osterwalder e, desta forma, as informações foram preenchidas na seguinte sequência: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, atividades-chave, recursos principais, parcerias principais e fontes de receita.

Iniciando o preenchimento por segmentos de clientes, identificou-se que a partir do Sistema RNP, é possível identificar que seus clientes incluem instituições de educação superior e pesquisa, agências de fomento à pesquisa, museus e instituições culturais, empresas privadas inovadoras, estabelecimentos de saúde com ensino e pesquisa e parques e polos tecnológicos.

Para identificar a proposta de valor, foi necessário identificar os produtos ou serviços oferecidos pela RNP e os benefícios que proporcionam aos seus clientes identificados em “segmento de clientes”. Neste caso, considerou-se que “promover o uso inovador de redes avançadas” era a informação mais adequada a este campo.

Em relação aos canais pelos quais a RNP se comunica com seus clientes, identificou-se o e-mail, canal de suporte técnico, site institucional, eventos e redes sociais, da mesma forma que suas formas de relacionamento, ou seja, como a Organização interage e se relaciona durante o ciclo de vida de cada cliente, também está relacionado com os canais, acrescido das redes disponibilizadas.

Em atividade-chave, entendeu-se que o principal motivo pela criação da RNP é, de fato, o que norteia, até os dias atuais, seu mecanismo de trabalho: disponibilizar rede de internet de qualidade para ensino e pesquisa.

Por ser uma Organização Social, o principal recurso da RNP se dá pelo Contrato de Gestão firmado com o MCTI - o que também define a fonte de receita da Organização -, e tem como parcerias principais o MEC, MCom, MinC, MS e Defesa MD, além das instituições de ensino e pesquisas vinculadas ao Sistema RNP.

Os custos englobam o pagamento de colaboradores, aluguel de escritórios, gastos fixos (como conta de luz), consultorias e investimento em tecnologias que garantam um melhor desempenho e entrega de trabalhos mais eficientes.

### 3.3 Gerência de informação (GInfo)

A Gerência de Informação (GInfo) desempenha um papel essencial na estrutura da Organização. Anteriormente conhecida como Coordenação de Gestão da Informação (CGInfo), a importância estratégica da coordenação foi reconhecida durante a reformulação do organograma da RNP, resultando em sua elevação ao status de gerência em 2021.

Alocada na Diretoria de Pessoas, Administração e Finanças (DPAF), a GInfo tem como função principal estruturar e disponibilizar informações produzidas no âmbito da RNP e de suas unidades funcionais, com o objetivo de promover transparência interna/externa, tomada de decisão, etc. Sua atuação se concentra no planejamento, execução e gerenciamento de assuntos estratégicos da Organização, incluindo gestão documental e de conteúdo, gestão de dados para tomada de decisão, acervos e repositórios, memória institucional, transparência, acesso à informação e dados abertos.

A GInfo, ao priorizar o tratamento desses temas, desempenha um papel fundamental na promoção da eficiência e transparência da RNP. Ao fornecer suporte técnico especializado e desenvolver estratégias inovadoras de gestão da informação, a Gerência contribui significativamente para o avanço das atividades de ensino, pesquisa e inovação em todo o país.

Em suma, a GInfo representa uma peça essencial no cenário da RNP, capacitando a Organização a enfrentar os desafios da era digital e a maximizar o potencial de seus recursos informacionais em prol da transparência e desenvolvimento acadêmico e científico do Brasil.

#### 3.3.1 Formas de atuação

A GInfo desempenha um papel necessário na RNP, garantindo que as informações sejam gerenciadas de forma eficiente e estratégica. Desta forma, a GInfo atua nas seguintes frentes para promover uma gestão de informação eficaz na RNP:

- **Planejamento:** definição da agenda e estratégia da gestão da informação na Organização;
- **Operação:** atuação de forma proativa ou sob demanda no desenvolvimento de ações de gestão da informação junto às áreas da Organização;
- **Consultoria:** apoio às ações desenvolvidas pelas instâncias da Organização e do Sistema RNP que demandem orientação sobre gestão e acesso à informação;
- **Alinhamento organizacional e estratégico:** construção do alinhamento organizacional e estratégico por meio da coordenação do Comitê de Transparência, Informação e Privacidade (CTIP). O Comitê é representativo de todas as instâncias da Organização e tem papel consultivo, com o objetivo de fornecer as diretrizes e orientações em gestão e segurança da informação e dados a partir da agenda proposta pela GInfo e pela Coordenação de Privacidade e Segurança de Dados (CPSD).

Através das suas diversas formas de atuação, a GInfo desempenha um papel essencial na Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), assegurando que as informações sejam gerenciadas de maneira estratégica e eficiente. Ao abordar aspectos que vão desde o planejamento até a consultoria e o alinhamento organizacional e estratégico, a GInfo estabelece uma estrutura sólida para a gestão da informação na RNP.

O compromisso da GInfo em definir agendas, operar de maneira proativa, oferecer consultoria especializada e promover o alinhamento organizacional e estratégico através do CTIP é evidente. Essas iniciativas mostram não só o compromisso da GInfo com gestão da informação, mas também sua dedicação em manter os mais altos padrões de transparência, segurança e acessibilidade dos dados na RNP.

#### 4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

É necessário contextualizar ao leitor, antes de tratar da Gestão do Conhecimento propriamente dita, o entendimento sobre dados, informação e conhecimento. De acordo com Davenport e Prusak (1998), os autores definem esses termos da seguinte forma, vide quadro abaixo:

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	De difícil estruturação
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil captura em máquinas
Frequentemente quantificado	Exige necessariamente a mediação humana	Frequentemente tácito
Facilmente transferível		De difícil transferência

**Quadro 1** - Dados, Informação e Conhecimento

**Fonte:** Davenport e Prusak (1998, p. 18)

O quadro 1 oferece uma perspectiva mais clara sobre as oportunidades e desafios associados à manipulação de dados, informações e conhecimentos. Os dados, que representam observações simples do mundo, são geralmente simples de coletar, organizar, transferir e, muitas vezes, quantificar. As informações, que são dados com relevância e propósito, exigem uma análise mais aprofundada, um consenso sobre seu significado e, crucialmente, demandam reflexão humana para serem plenamente compreendidas. Por fim, o conhecimento, sendo uma informação valiosa derivada da mente humana, é notoriamente complexo de estruturar, transferir e frequentemente permanece implícito (Davenport; Prusak, 1998).

Dessa forma, nesta seção, vamos explorar o conceito de Gestão do Conhecimento, relacionando-o ao que aprendemos durante nossos estudos na Gerência de Informação da RNP. É crucial ressaltar que a Gestão do Conhecimento já está presente na Ginfo, porém, em um estágio inicial. Na prática, ocorrem atividades relacionadas à GC, mas ainda não estão formalizadas dentro de um escopo definido. Portanto, nossa proposta é estabelecer uma estrutura para fortalecer essa prática de GC.

Segundo Valentim (2008) a GC pode ser definida como:

um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de

conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de idéias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional (Valentim, 2008, p. 3).

Para alcançar esse objetivo, Valentim (2008) propõe uma série de atividades, incluindo a identificação e mapeamento das redes informais de comunicação dentro da Organização. Isso permite que a empresa compreenda melhor como as informações e o conhecimento são naturalmente compartilhados entre os membros da equipe. Além disso, ela sugere que, quando apropriado, essas redes informais devem ser formalizadas para facilitar um fluxo mais eficiente de conhecimento.

Um aspecto crucial dessa abordagem é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. O conhecimento tácito refere-se ao conhecimento implícito e informal que as pessoas possuem em suas mentes, enquanto o conhecimento explícito é formalizado e pode ser facilmente compartilhado e transmitido (Valentim, 2008). Ao converter o conhecimento tácito em explícito, a organização pode garantir que o conhecimento valioso não esteja perdido quando os funcionários saem da empresa e que esteja disponível para beneficiar toda a equipe.

Essas atividades têm como objetivo final subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório dentro da organização. Ao promover uma cultura de compartilhamento e uso eficaz do conhecimento, a empresa pode se tornar mais ágil, inovadora e capaz de se adaptar às mudanças do mercado.

Diversos outros autores na literatura abordam o que seria Gestão do Conhecimento, bem como maneiras de estruturar o conhecimento dentro das Organizações. Nonaka e Takeuchi (1997) são um grande exemplo a se instaurar na realização deste trabalho. Os autores em seus desenvolvimentos no campo da GC, desenvolveram a teoria da criação do conhecimento organizacional, onde se tem um espiral em que mostra os ciclos de geração do conhecimento - tácito/tácito - tácito/explicito - explicito/explicito - explicito/tácito. Abaixo, o modelo para melhor ilustração:



**Figura 2** - Representação do modelo SECI

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

Dessa forma, é perceptível sobre as formas como o conhecimento transita dentro das instituições, e da necessidade de tornar explícito aquilo que é tácito, e tornar tácito aquilo que está explicitado. Assim, a criação do produto desta pesquisa gira em torno de formalizar e

documentar dentro da organização aquilo que não se encontra deliberado ao corpo de colaboradores da RNP sobre a Gerência de Informação.

Por outro lado, é importante destacar e, atrelando ao escopo da referida pesquisa, a existência de ferramentas e práticas utilizadas no contexto da GC. Essas ferramentas permitem que as organizações tenham resultados positivos e maiores aderências na tomada de decisão e impactos significativos quando utilizadas para gerir o conhecimento organizacional. Segundo Soltero (2003), se utilizar de ferramentas ou sistemas que gerenciam o conhecimento da instituição “melhoram a precisão, o seguimento, a exatidão, a retro-alimentação e a revisão muito mais que os componentes humanos normalmente envolvidos na memória organizacional” (Soltero, 2003, p. 84).

Nessa linha, abordaremos na próxima seção sobre o uso e aderência da criação de um portfólio como ferramenta estruturante na formação da GC no setor. Um portfólio, quando utilizado de forma eficaz, pode servir como um repositório organizado de informações, experiências, habilidades e realizações de uma pessoa ou de uma organização. Na Gestão do Conhecimento, é fundamental identificar, capturar, armazenar e compartilhar conhecimento relevante para alcançar os objetivos organizacionais. Um portfólio pode desempenhar um papel importante nesse processo, permitindo que os indivíduos ou a organização documentem e comuniquem seu conhecimento de maneira eficaz.

Souza (2017) descreve em sua pesquisa, apontamentos de Dalkir (2005), sobre tecnologias que sirvam como base para estruturação da Gestão do Conhecimento, com isso, essas ferramentas servirão para: “melhorar a geração, codificação e transferência do conhecimento; gerar conhecimento (por exemplo, mineração de dados para descobrir novos padrões em dados); compilar o conhecimento para torná-lo disponível para os outros; transferir conhecimentos para diminuir problemas com tempo e espaço durante os processos de comunicação numa organização)”

Assim, podemos observar a importância desses mecanismos para a sistematização e gerenciamento de conhecimentos dentro da Organização, e por isso foi possível pensar na estruturação de um portfólio para a pesquisa, tendo em vista as necessidades da Gerência de Informação. Além disso, um portfólio pode facilitar a transferência de conhecimento entre membros da equipe, ajudar na identificação de lacunas de conhecimento e auxiliar no desenvolvimento profissional contínuo. Portanto, ao usar um portfólio como parte de suas práticas de Gestão do Conhecimento, uma organização pode promover uma cultura de aprendizado e compartilhamento de conhecimento.

Para centralizar o fluxo de informações, a Ginfo atualmente realiza a gestão de dados em colaboração com outras gerências e coordenações. No entanto, essa abordagem não é centralizada, o que resulta em uma sobreposição de tarefas. Devido à falta de uma estrutura sólida para Gestão do Conhecimento (GC), os assuntos ficam dispersos, levando, muitas vezes, ao retrabalho. Isso acarreta na perda de oportunidades, uma vez que várias áreas realizam atividades que deveriam ser de responsabilidade da Ginfo.

Sentiu-se a necessidade de uma melhor estruturação da GC para lidar com esses desafios e garantir a centralização dos trabalhos na Ginfo. Diante deste cenário, opta-se pela criação de um portfólio estruturado de práticas, projetos e serviços da GInfo.

## **5 PLANO DE AÇÃO: PORTFÓLIO DE SERVIÇOS E PROJETOS**

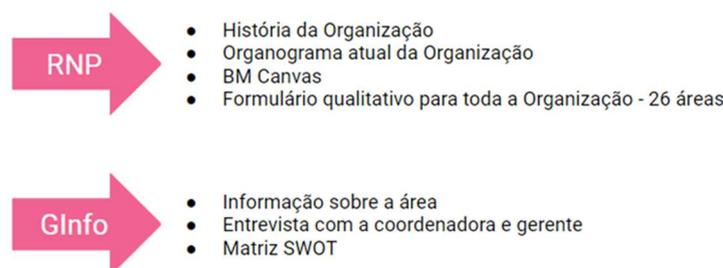
O grupo entendeu que pensar e organizar um portfólio de serviços seria uma solução adequada às necessidades da GInfo. A ferramenta surge como uma resposta para atender às demandas dinâmicas e complexas do ambiente organizacional identificado durante a pesquisa. Este plano visa não apenas a otimização de recursos e a exposição do escopo de trabalho da Gerência, mas também a criação de sinergias entre os diversos projetos e serviços,

impulsionando a consecução dos objetivos organizacionais e a geração de resultados tangíveis e sustentáveis. Ao longo desta seção, será explorado todo o percurso feito pelo grupo para chegar à solução proposta, desde a pesquisa e investigação, até os benefícios que o portfólio visa trazer à GInfo e a RNP como um todo.

## 5.1 Pesquisa e Investigação

A primeira parte do diamante sugere uma investigação detalhada sobre o objeto de pesquisa escolhido, no caso a RNP e, mais especificamente, a GInfo, conduzida por meio de uma análise abrangente que abarca a história da organização, seu organograma atual, a aplicação do Business Model Canvas (BM Canvas) e a coleta de dados qualitativos por meio de um formulário abrangente, envolvendo as 26 áreas da Organização.

A pesquisa começou examinando a história da RNP, buscando compreender sua evolução ao longo do tempo, os marcos significativos, as transformações e os desafios enfrentados. Este contexto histórico forneceu uma base sólida para compreendermos a situação atual da Organização e os fatores que moldaram seu ambiente atual. Abaixo, podemos analisar de forma resumida o que foi abordado nesta etapa da pesquisa:



**Figura 3** - Pesquisa e Investigação  
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

A análise do organograma atual da Organização permitiu visualizar a estrutura hierárquica, as relações de autoridade e responsabilidade, bem como identificar os principais departamentos e unidades funcionais. Essa compreensão foi essencial para mapear as dinâmicas organizacionais e entender qual cenário da GInfo está envolvida.

Além disso, elaborou-se o BM Canvas, uma ferramenta amplamente reconhecida para descrever, analisar e desenvolver modelos de negócio, que pode ser novamente visualizada na Figura 3. Esta etapa permitiu avaliar os componentes essenciais do modelo de negócio da Organização, identificar pontos fortes, melhoria e oportunidades de inovação.

Para capturar as percepções, opiniões e experiências dos colaboradores em relação ao objeto de estudo, um formulário qualitativo abrangente foi encaminhado para as 26 áreas da Organização. Esse formulário proporcionou insights valiosos sobre diferentes perspectivas e contextos organizacionais dentro de um único lugar.

Em relação à GInfo, buscou-se a compreensão detalhada da área, entendendo que esta pesquisa seria essencial para o desenvolvimento de uma solução que atenda às necessidades da GInfo. Nesse sentido, a realização da entrevista com a coordenadora e a gerente da área proporciona insights valiosos sobre os desafios, oportunidades e necessidades específicas da área.

Durante a entrevista, buscou-se não apenas obter informações sobre as operações cotidianas, mas também entender o nível de entendimento em relação à gestão do

conhecimento, explorar a visão estratégica em relação aos objetivos organizacionais e entender como os capitais do conhecimento eram explorados na GInfo.

A partir de todo material coletado e da entrevista realizada, foi possível desenvolver uma Matriz, uma ferramenta de análise estratégica utilizada por empresas, organizações e indivíduos para avaliar a situação atual de um negócio ou projeto. A sigla SWOT representa quatro áreas-chave de análise:

**Forças (*Strengths*):** São as características internas positivas e vantagens competitivas da empresa. Isso pode incluir recursos tangíveis e intangíveis, como reputação da marca, expertise, tecnologia avançada, entre outros.

**Oportunidades (*Opportunities*):** São fatores externos e positivos que podem ser explorados pela empresa. Isso pode incluir mudanças no mercado, novas tendências, demandas dos consumidores ou até mesmo lacunas que a concorrência deixou abertas.

**Fraquezas (*Weaknesses*):** São as características internas que representam desafios ou limitações para a empresa. Podem ser falta de recursos, processos ineficientes, má gestão, entre outros aspectos que prejudicam a competitividade.

**Ameaças (*Threats*):** São fatores externos que representam desafios ou riscos para a empresa. Podem ser mudanças na legislação, entrada de novos concorrentes, flutuações econômicas, entre outros elementos que podem afetar negativamente o negócio.

A matriz *SWOT* é uma ferramenta versátil que pode ser aplicada em diversas situações, desde a formulação de estratégias de negócios até o planejamento de carreira pessoal. Partindo desses princípios, o grupo optou por realizar a construção da Matriz *Swot* da GInfo, conforme apresentado na imagem, logo abaixo. Cada parte da ferramenta foi preenchida a partir do material pesquisado e da entrevista feitas com a gerente e a coordenadora da Gerência, com objetivo de identificar mais assertivamente uma solução plausível às necessidades da equipe.

<p><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento do papel estratégico da Gestão da Informação (GI)</li> <li>• Equipe multidisciplinar e altamente especializada</li> <li>• Protagonismo e referência no tema na Organização</li> <li>• Experiência no contexto organizacional e demandas corporativas</li> <li>• Protagonismo no relacionamento externo em transparência</li> <li>• Participação em projetos de grande relevância e lateralidade com diversas áreas</li> <li>• Coordenação do Comitê de Transparência, Informação e Privacidade</li> <li>• Liderar o projeto de migração da Intranet</li> </ul>	<p><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não possuir um plano estratégico de GI com prioridades definidas</li> <li>• Condição de trabalho em desenvolvimento insuficiente <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação recente de equipe</li> <li>• Equipe ainda alcançando o empoderamento</li> </ul> </li> <li>• Baixa visibilidade na Organização</li> <li>• Falta da consolidação do papel da GI na estratégia da Organização</li> <li>• Déficit na atualização do tema</li> <li>• Rotatividade parcial de pessoas</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Dores” críticas em GI na RNP</li> <li>• Lacuna entre governança de dados e GI</li> <li>• Boa receptividade do tema nas áreas da RNP</li> <li>• Tema em destaque no cenário corporativo (Gartner, por exemplo)</li> <li>• Transformação digital na RNP</li> <li>• Participação em eventos ligados à tecnologia e Ciência da Informação, que favorece o relacionamento externo em GI</li> <li>• Condições variadas de contratação de recursos (terceirizações consultorias etc.)</li> <li>• Implantação do GED</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disputa por recursos financeiros e humanos com outras áreas da Organização</li> <li>• Sombreamento de temas com outras áreas da RNP</li> <li>• Baixo conhecimento a identidade da GInfo na RNP</li> <li>• Perda do investimento humano e financeiro no processo de desenvolvimento da GI</li> </ul>

**Figura 4 - Matriz SWOT GInfo**  
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

Ao integrar todas essas informações, e inserir os resultados da Matriz SWOT, é possível desenvolver um entendimento holístico das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que a GInfo enfrenta. Essa abordagem fornece uma base para o entendimento, análise e

desenvolvimento de planos de ação e estratégias que impulsionam o desempenho e promovem a inovação e o crescimento da Gerência.

## 5.2 Interpretação e diagnóstico

A pesquisa realizada na Gerência de Informação (GInfo) revelou uma série de informações importantes sobre o estado atual do capital de conhecimento dentro da Gerência e, conseqüentemente, na RNP. Ao analisar os diversos aspectos da GInfo, identificamos que os 4 capitais do conhecimento (CRIE, 2016) estão presentes, e são eles: humano, de relacionamento, estrutural, estratégico e de ecossistema.

No que diz respeito ao capital humano, observamos que a GInfo possui uma equipe multidisciplinar, composta por profissionais experientes em diversas áreas, gerando um perceptível conhecimento adquirido por meio da prática, uma vez que a equipe está sempre trocando experiências de acordo com sua especialidade e escopo de atuação. Além disso, existe incentivo para treinamento e conscientização, objetivando o desenvolvimento de habilidades específicas e promover uma cultura de aprendizado contínuo.

Quanto ao capital de relacionamento, notamos a presença de iniciativas como a Intranet<sup>3</sup> da Organização, grupos de trabalho e comitês dedicados a questões específicas de gestão da informação e transparência. A pesquisa também identificou oportunidades para aprimorar a colaboração e a comunicação entre as diferentes áreas, a partir de eventos que estimulem a troca de conhecimento e experiências entre os colaboradores.

Aqui, é importante abordar um paradoxo relevante da GInfo na RNP: embora desempenhe um papel significativo em projetos e estratégias de alto impacto, a visibilidade dessa gerência dentro da Organização é desproporcionalmente baixa em relação à sua contribuição. Enquanto a GInfo está muito envolvida em iniciativas cruciais, sua presença muitas vezes é ofuscada pelo destaque e assuntos atrelados a outras áreas.

No que se refere ao capital estrutural, a equipe enfrenta a atribuição de trabalho de sua competência para outras áreas da empresa, o que desafia toda a equipe a encontrar um equilíbrio entre sua contribuição substancial para os objetivos organizacionais e o reconhecimento adequado por seu papel e responsabilidades. Também se observa a falta de padronização no gerenciamento de informações e a necessidade de desenvolver normativos claros e consistentes para orientar as práticas de gestão da informação dentro da RNP.

Ao explorar o capital estratégico, detecta-se a inexistência de uma estratégia consolidada para a gestão da informação, bem como a ausência de métricas e indicadores claros para avaliar o desempenho e o impacto das iniciativas implementadas. Além disso, a necessidade de desenvolver uma estratégia mais robusta para lidar com o crescente volume e complexidade dos dados e informações gerados pela Organização também se faz necessário.

Por fim, em relação ao capital de ecossistema, observamos a presença de centros de pesquisa e a necessidade de acompanhar o avanço e transformação tecnológica para garantir que a GInfo permaneça relevante e eficaz em um ambiente digital que está em constante

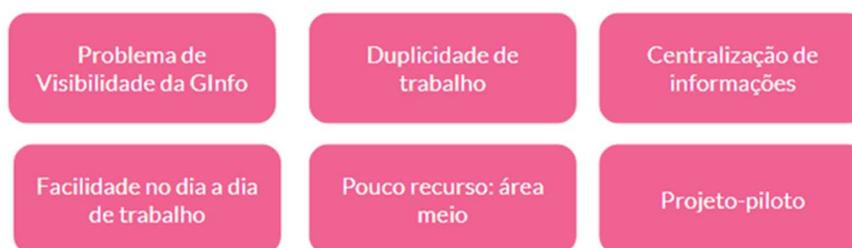
---

<sup>3</sup> Intranet é uma rede local de computadores, circunscrita aos limites internos de uma instituição, na qual são utilizados os mesmos programas e protocolos de comunicação empregados na Internet.

evolução. Abaixo, podemos analisar de forma resumida o que foi abordado nesta etapa da pesquisa:



**Figura 5 - Interpretação e Diagnóstico**  
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).



**Figura 6 - Diagnóstico final**  
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

### 5.3 Criação e modelagem

A pesquisa, ferramentas e conclusões forneceram uma visão abrangente dos desafios e oportunidades enfrentados pela GInfo em relação à gestão do conhecimento. Desta forma, o grupo identificou as seguintes dores que consideraram importantes levar em consideração na hora de pensar na solução:

- Problema de visibilidade da GInfo em relação às demais áreas da RNP;
- Duplicidade de trabalho, uma vez que não existe clareza no escopo de trabalho em relação às iniciativas de cada área e algumas acabam desempenhando o papel que seria da gestão da informação;
- Centralização de informações, em complemento ao ponto anterior, já que é importante identificar e dar notoriedade para as práticas e responsabilidades da Gerência;
- Facilidade no dia a dia de trabalho, ou seja, uma solução que possa ser construída de forma “rápida” e sem muita complexidade, pois a equipe já está com um número considerável de ações;
- Pouco recurso, pois sendo uma área meio da Organização, a disponibilização de orçamento não é tão simples; e

- Ser um projeto-piloto, pensando na extensão da solução para as demais áreas e diretorias e, conseqüentemente, promover a padronização de disponibilização de informação sobre os trabalhos de cada equipe.

Ao abordar esses pontos de forma estratégica e proativa, foi possível identificar o portfólio de projetos e serviços da GInfo como uma solução eficiente às necessidades iniciais da Gerência, em relação à gestão do conhecimento, além de dar a oportunidade de promover a ação para toda a RNP.

A partir da interpretação e diagnóstico do capital de conhecimento na GInfo, identificou-se a viabilidade de desenvolver um portfólio de projetos e serviços que abordasse os desafios e aproveitasse as oportunidades identificadas. A solução foi concebida levando em consideração, além das dores identificadas na seção acima, diversos aspectos cruciais, incluindo visibilidade, comunicação, escopo de trabalho, capital humano e a restrição de recursos disponíveis.

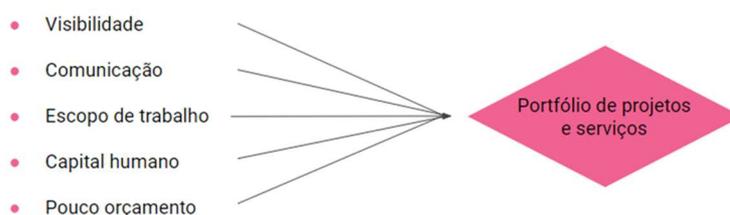
Em relação à visibilidade, reconhecemos a importância de tornar o portfólio de projetos e serviços transparente e acessível a todos os stakeholders relevantes. Para isso, é necessária uma solução que apresente de forma clara e concisa os projetos em andamento, seus objetivos, status e impacto esperado. Essa abordagem visa promover a transparência e o engajamento em toda a Organização.

A comunicação foi considerada um elemento fundamental para o sucesso do portfólio de projetos e serviços. Complementar ao ponto acima, o objetivo é que o portfólio comunique sozinho todas as ações da GInfo e funcione, também, como um cartão de visita da área.

Ao definir o escopo de trabalho de cada projeto e serviço, buscamos garantir a clareza e a precisão das metas e entregas esperadas. Isso pode envolver desde a realização de workshops e sessões de planejamento estratégico até identificar os recursos necessários para alcançá-los de forma eficiente.

O capital humano foi reconhecido como um dos pilares mais importantes para o sucesso do portfólio de projetos e serviços, uma vez que a GInfo tem uma equipe multidisciplinar a qual é possível usufruir das habilidades de cada um para desenvolver um conteúdo eficaz.

Diante das limitações de recursos disponíveis, uma abordagem pragmática e focada na maximização do valor entregue foi considerada o melhor caminho a seguir, otimizando a alocação de recursos e minimizando o desperdício. Abaixo, podemos analisar de forma resumida o que foi abordado nesta etapa da pesquisa:



**Figura 7 - Criação e Modelagem**  
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

Por meio dessa modelagem cuidadosa do portfólio de projetos e serviços, visa-se não apenas otimizar a utilização dos recursos disponíveis, mas também promover uma cultura de excelência, inovação e colaboração na GInfo, a partir do aprimoramento da capacidade de entrega de valor para todos os *stakeholders* envolvidos.

## 5.4 Desenvolvimento e sistematização

Após o diagnóstico conduzido na GInfo e nos setores da RNP, reconheceu-se a importância inicial de estruturar as responsabilidades de cada área na Organização. Como já dito anteriormente, o grupo decidiu criar um Portfólio de Serviços e Projetos desenvolvidos pela Gerência de Informação (GInfo).

Um portfólio de serviços e projetos de um setor de uma empresa é uma coleção organizada de informações sobre os diversos serviços oferecidos e projetos realizados por esse setor específico da empresa. Esse portfólio é uma ferramenta importante para apresentar as capacidades e competências do setor, bem como para demonstrar a experiência e *expertise* da equipe.

A elaboração desta ferramenta se dará com objetivos de iniciar a estruturação da Gestão do Conhecimento no setor, convertendo conhecimento tácito em explícito. Além disso, busca-se realizar um marketing interno da GInfo, de forma a promover o setor, tornando-o mais conhecido sobre suas atividades e funcionalidades dentro da RNP. Desta forma, os colaboradores poderão ter ciência daquilo que poderá auxiliá-los e até mesmo ajudar nos serviços internos enquanto parte da RNP.

Em resumo, um portfólio de serviços e projetos bem estruturado, não apenas demonstra a *expertise* e capacidade de entrega de um setor, mas também serve como uma ferramenta valiosa para capturar, compartilhar, transferir e aplicar conhecimento dentro da Organização, promovendo assim a gestão eficaz do conhecimento. Assim, o propósito deste portfólio é ser piloto para que os demais setores, futuramente, participem e deem visibilidade para os seus ambientes de trabalho, promovendo a emancipação do conhecimento produzido.

Abaixo, especifica-se as seguintes etapas e proposições, de forma a tornar a ferramenta organizada, sistematizada e elegível para entendimentos mais claros e precisos sobre a Gerência de Informação da RNP:

### 1. Informações Gerais:

- Nome da diretoria e área: DPAF/GInfo.
- Contextualização: Breve descrição do contexto organizacional e a importância da Gestão do Conhecimento.

### 2. Objetivos do Portfólio

- Propósito: Explicação do propósito específico do portfólio, destacando como ele contribuirá para a estruturação da Gestão do Conhecimento no setor.

A partir dos próximos tópicos do portfólio, cada projeto e serviço terá uma lista com as seguintes informações:

### 3. Projetos e Serviços

- Ciclo de vida dos projetos: Fases do ciclo de vida de cada projeto, desde a concepção até a conclusão.
- Equipe envolvida: Membros da equipe que participaram ativamente.

### 4. Tecnologias Utilizadas

- Lista de tecnologias: Principais tecnologias, ferramentas ou metodologias utilizadas nos projetos.
- Inovações tecnológicas: Inovações ou adaptações tecnológicas implementadas.

### 5. Estratégias de Gestão do Conhecimento

- Conversão de conhecimento: Descrição de como o conhecimento tácito foi convertido em explícito.
- Compartilhamento de conhecimento: Estratégias de compartilhamento de conhecimento adotadas.

## 6. Impacto na Organização

- Benefícios para o setor: Benefícios específicos obtidos pela GInfo.
- Potenciais impactos para outros setores: Como esse modelo pode ser replicado em outros setores e como ele pode auxiliar no trabalho conjunto com outras áreas.

## 7. Anexos

- Documentação adicional: documentos relevantes, como relatórios, manuais, apresentações etc.
- Avaliação de impacto: dados de avaliação de impacto nas práticas de gestão do conhecimento.

Além disso, para uma gestão eficiente de serviços e projetos, é essencial não apenas oferecer soluções de alta qualidade, mas também otimizar os processos envolvidos. Nesse sentido, a criação de um portfólio robusto vai além da simples apresentação de serviços e projetos realizados. Envolve a identificação de *stakeholders*, definição de produtos de gestão estratégicos, prototipagem de soluções inovadoras e uma apresentação cuidadosa dos resultados alcançados. Esta abordagem ampliada não apenas fortalece a visibilidade da equipe ou empresa, mas também demonstra a capacidade de gerenciar eficazmente todas as fases de um projeto, desde o planejamento até a entrega e avaliação dos resultados.

### **Identificar *stakeholders* e definir produtos de gestão:**

*Acompanhamento de prazos:* Essencial para garantir a entrega dentro dos prazos estabelecidos, permitindo o gerenciamento proativo de atividades e identificação de possíveis atrasos.

*Acompanhamento de entregáveis:* Permite monitorar a qualidade e o progresso das entregas ao longo do projeto, garantindo que estejam alinhadas às expectativas e requisitos do cliente.

*Divulgação:* Estratégias de comunicação para divulgar informações relevantes sobre o projeto aos *stakeholders* internos e externos, promovendo transparência e engajamento.

*Indicadores de produtividade:* Métricas que avaliam a eficiência e a utilização adequada dos recursos durante a execução do projeto, auxiliando na identificação de oportunidades de melhoria.

*Indicadores de impacto para os clientes:* Medição dos resultados e impactos positivos gerados pelo projeto para os clientes, contribuindo para a demonstração de valor e satisfação.

### **Apresentação das duplas e perguntas:**

- Apresentar as duplas de forma clara, destacando as responsabilidades e sinergias entre os membros.
- Incluir perguntas relevantes para cada etapa do projeto, visando obter *insights*, identificar riscos e garantir alinhamento entre as equipes e *stakeholders*.

### **Prototipar produtos de gestão:**

- Desenvolver protótipos de produtos de gestão, como painéis de controle, relatórios automatizados, *dashboards* interativos, entre outros.
- Permitir a visualização e teste dos produtos antes da implementação final, garantindo adequação às necessidades e objetivos do projeto.

**Apresentação dos produtos:**

- Demonstrar os produtos de gestão desenvolvidos, destacando suas funcionalidades, benefícios e impacto na gestão do projeto.
- Apresentar casos de uso e exemplos práticos para ilustrar a aplicabilidade e eficácia dos produtos na tomada de decisão e no monitoramento do projeto.

Ao consolidar essas práticas em um portfólio de serviços e projetos, não apenas evidenciamos nossa competência técnica, mas também nossa capacidade de adaptação e inovação no ambiente empresarial em constante evolução. A integração de produtos de gestão personalizados não só agrega valor aos nossos serviços, mas também fortalece os laços com os clientes ao demonstrar um compromisso contínuo com a excelência e a busca pela satisfação plena. Assim, este portfólio não é apenas uma representação estática de nossas realizações passadas, mas sim uma visão dinâmica e prospectiva do nosso comprometimento com o sucesso dos nossos clientes e parceiros de negócio.

Por outro lado, é importante destacarmos que, desde 2022, a GInfo está liderando o projeto de implantação de um GED/ECM na RNP, através do *SharePoint*, ferramenta da plataforma Microsoft. O objetivo é fazer uma eficiente gestão de documentos e gestão de conteúdo e centralizar informações em um único ambiente.

Em janeiro de 2024 deu-se início ao processo de migração de informações para o novo GED/ECM da empresa e a expectativa é que as informações que antes estavam disponíveis em diferentes *softwares*, passem a ficar hospedadas em uma única ferramenta. Também é importante levar em consideração que esta ação visa garantir maior conformidade com a legislação e melhorar a proteção e acessibilidade dos dados disponibilizados.

Por conta desta mudança tão significativa para a Organização, o grupo optou por não enviar a escolha de uma plataforma ou ferramenta para a construção do portfólio, visto que o próprio *SharePoint* pode ser este ambiente, além de validar ainda mais a proposta do projeto de centralizar as informações em um único espaço.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante esta pesquisa, foram explorados diversos aspectos da gestão do conhecimento e sua relevância no cenário organizacional atual. Desde a compreensão dos conceitos fundamentais até a análise prática aplicada à RNP e GInfo, incluindo as estratégias e ferramentas utilizadas, foi possível constatar a significativa contribuição da gestão do conhecimento para impulsionar a inovação, competitividade e sustentabilidade das organizações.

Uma das principais conclusões é o conhecimento como um recurso estratégico de valor inestimável para as organizações. A capacidade de capturar, compartilhar, aplicar e renovar o conhecimento de forma eficaz pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo.

Além disso, ficou evidente que a gestão do conhecimento não é apenas uma responsabilidade das áreas de TI ou recursos humanos, como muitas pessoas associam, mas sim uma função que permeia todas as áreas e níveis hierárquicos. A criação de uma cultura organizacional que valorize e promova o aprendizado contínuo, a colaboração e a inovação é fundamental para o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento.

No entanto, também se comprovou que, assim como a maior parte das empresas, a RNP enfrenta desafios significativos ao implementar programas de gestão do conhecimento. Desde a resistência à mudança até a falta de recursos e infraestrutura adequados, há uma série de obstáculos a serem superados no caminho para uma gestão do conhecimento eficaz.

Diante desses desafios, é crucial adotar uma abordagem holística e integrada para a gestão do conhecimento, alinhada com a estratégia e os objetivos da organização. Isso envolve investir em tecnologia, processos, capacitação e cultura organizacional, bem como promover a colaboração e o compartilhamento de conhecimento em todas as áreas e níveis da organização.

Ao longo desta pesquisa, foi possível atingir os objetivos estabelecidos de forma satisfatória, oferecendo uma análise completa da gestão do conhecimento na GInfo. Inicialmente, realizamos uma análise abrangente das práticas, processos e desafios existentes nesse contexto específico, compreendendo desde os fundamentos teóricos até a análise prática das estratégias e ferramentas utilizadas.

A partir dessa análise, pudemos identificar de forma clara e detalhada os principais desafios enfrentados pela GInfo, bem como identificar oportunidades significativas para implementação eficaz de práticas de gestão do conhecimento. Isso incluiu a compreensão dos pontos críticos que afetam a eficiência e a produtividade, assim como a identificação de lacunas que podem ser preenchidas com melhorias específicas.

Com base nesse diagnóstico, desenvolvemos um plano de ação estratégico e prático, contendo recomendações específicas e direcionadas para aprimorar os trâmites de gestão do conhecimento na GInfo, através da proposição de criação de um portfólio estruturado. Esse plano não apenas aborda as dores identificadas, mas também busca impulsionar a inovação, competitividade e sustentabilidade da organização, alinhando-se aos objetivos estratégicos de longo prazo.

À medida que avançamos em direção a um futuro cada vez mais digital e conectado, a gestão do conhecimento continuará desempenhando um papel fundamental na capacidade das organizações de se adaptarem e prosperarem em um ambiente em constante mudança. Portanto, cabe às organizações reconhecerem o valor estratégico do conhecimento e investirem nas práticas e ferramentas necessárias para gerenciá-lo de forma eficiente.

Neste sentido, este trabalho pretende contribuir para a ampliação do entendimento sobre a GC e suas implicações para as organizações modernas. Espera-se que as reflexões e *insights* aqui apresentados possam inspirar novas pesquisas e práticas que promovam uma gestão do conhecimento mais eficaz e impactante em todo o mundo empresarial.

## REFERÊNCIAS

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: IPEA, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 24 out. 2023.

BERTOTTI, P. S. S.; BEDIN, J.; CANDIDO, A. C. O potencial das ferramentas atuais de gestão & negócios aplicados às unidades de informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 13, n., 2017. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/#/v/4573>. Acesso em: 01 jan. 2024.

BRYMAN, A. **Social Research Methods**. 4. ed. Oxford, ING: Oxford University Press, 2012.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. USA: Elsevier, 2005. Disponível em: [dianabarbosa.files.wordpress.com/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf](https://dianabarbosa.files.wordpress.com/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf). Acesso em: 01 mar. 2024.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Teoria da criação do conhecimento organizacional**. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M. O mapeamento do conhecimento por meio da análise swot: estudo em uma organização pública de saúde. **Em Questão**, v. 24, n. 3, 2018. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/#/v/11628>. Acesso em: 09 jan. 2024.

SEBRAE. **10 ferramentas para validar e executar novas**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/10-ferramentas-para-validar-e-executar-novas-ideias,c30d9594aaff6510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 09 jan. 2024.

SEBRAE. **Quadro de modelo de negócios: para criar, recriar e inovar**. 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recriar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 09 jan. 2024.

SOLTERO, A. P. **Gestão do Conhecimento na solução de problemas de gestão da qualidade**. In: TERRA, J.C.C.; KRUGLIANSKAS, I (coord). **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003, cap. 4.

SOUZA, Pedro da Rocha. **Gestão do Conhecimento: análise e proposição de portfólio de ferramentas e práticas no hospital universitário Onofre Lopes**. 2017. 134 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão da Informação e do Conhecimento, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/24635/1/PedroDaRochaSouza\\_DISSERT.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/24635/1/PedroDaRochaSouza_DISSERT.pdf). Acesso em: 04 mar. 2024.

STRATEGYZER. **Business Model Canvas**. 2017. Disponível em: <https://strategyzer.com/canvas>. Acesso em: 09 jan. 2024.

TAKAHASHI, Tadao. **Sociedade da Informação no Brasil: livro verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em: <https://livroaberto.ibict.br/handle/1/434>. Acesso em: 02 abr. 2024.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119521>. Acesso em: 01 fev. 2024.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.